

### Personalpolitik in der Absatzkrise: Bedingungen und Strategien betrieblicher Problembewältigung

Schultz-Wild, Rainer; Sengenberger, Werner

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Arbeitspapier / working paper

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schultz-Wild, R., & Sengenberger, W. (1975). *Personalpolitik in der Absatzkrise: Bedingungen und Strategien betrieblicher Problembewältigung*. (Arbeitsbericht / Forschungsprogramm Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung, 4). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-252717>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V., MÜNCHEN

BETRIEBS- UND SOZIALPOLITISCHE ASPEKTE UND PROBLEME  
BETRIEBLICHER PERSONALPLANUNG - FORSCHUNGSPROGRAMM

im Auftrag des  
BUNDESMINISTERS FÜR ARBEIT UND SOZIALORDNUNG

Rainer Schultz-Wild  
Werner Sengenberger

unter Mitarbeit von:

Mira Maase, Hans Gerhard Mendius und Marhild von Behr

Arbeitsbericht 4:  
PERSONALPOLITIK IN DER  
ABSATZKRISE -

Bedingungen und Strategie-  
n betrieblicher Pro-  
blembewältigung

München, im Dezember 1975

## Vorwort

Bei der Antragstellung für das Forschungsprogramm "Betriebs- und sozialpolitische Aspekte und Probleme betrieblicher Personalplanung", das im Auftrag des Bundesministers für Arbeit und Sozialordnung im Institut für sozialwissenschaftliche Forschung bearbeitet wird, war festgehalten worden, die Themen für die einzelnen problembezogenen Teilprojekte u.a. abhängig von aktuellen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Entwicklungen in der Bundesrepublik zu bestimmen.

Entsprechend dieser Absicht greifen die hiermit vorgelegten Arbeitsberichte 4 und 5 solche personalpolitischen Probleme auf, die in der Situation eines länger andauernden konjunkturellen Einbruchs in sehr vielen Unternehmen im Zusammenhang mit personellen Überkapazitäten auftreten.

Arbeitsbericht 4 fragt nach den Möglichkeiten der Betriebe, eine durch erheblichen Absatzrückgang entstandene Problemsituation zu bewältigen, und untersucht die tatsächlichen Wirkungen verschiedener arbeitsbeschaffender oder das verfügbare Arbeitsvolumen verkürzender Maßnahmen.

Arbeitsbericht 5 faßt die gleiche Ausgangssituation als ein Problem für die betriebliche Arbeitnehmervertretung auf und analysiert die betrieblichen Maßnahmen unter der Perspektive der Wahrung bzw. Verletzung von Arbeitnehmerinteressen.

Das empirische Untersuchungsfeld für beide Teilprojekte bilden überwiegend Großunternehmen des Kraftfahrzeugbaus (einschließlich Nutzfahrzeuge) sowie einige (kleinere) Zulieferer in diesem Sektor, der insgesamt besonders früh und nachhaltig von der Rezession 1974/75 betroffen war.

Die problematische personalpolitische Situation, die in vielen der in Frage kommenden Unternehmen im Untersuchungszeitraum herrschte, erlaubte es einerseits, daß reichhaltiges empirisches Material gewonnen werden konnte, führte jedoch andererseits dazu, daß sich die Erhebungsarbeiten aufgrund von Terminschwierigkeiten stark verzögerten.

Damit wie auch mit dem späten Vorliegen der einschlägigen Ergebnisse der im Rahmen des Forschungsprogramms durchgeführten Breitenerhebung ("Betriebserhebung 1975") hängt zusammen, daß die vorliegenden Berichte in mancher Hinsicht der Ergänzung und Überarbeitung bedürfen. U.a. war es in der verfügbaren Zeit nicht mehr möglich, ausführlicher auf die Frage der mittel- bis längerfristigen Folgen der in der Krise getroffenen Maßnahmen für Arbeitskräfteeinsatz und Personalplanung aus der Perspektive von Betrieb und Arbeitnehmerinteressen einzugehen.

München, im Dezember 1975

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E.V.

M. Maase  
H.G. Mendius  
R. Schultz-Wild  
W. Sengenberger

iv	Seite
Vorwort	ii
I. Beschäftigungsrückgang als betriebliches Problem	1
1. Die wirtschaftliche Ausgangssituation	3
2. Betriebliche Personalplanung bei Verringerung des Arbeitskräftebedarfs	5
3. Betriebliche Möglichkeiten der Beschäftigungsanpassung	11
a) Mögliche Anpassungsmaßnahmen	13
b) Das betriebliche Entscheidungskalkül bei der Wahl von Anpassungsmaßnahmen	15
II. Nutzung verschiedener Anpassungsmöglichkeiten bei Beschäftigungsrückgang	23
III. Beschäftigungsabbau und andere Anpassungsmaßnahmen der Kraftfahrzeugindustrie	26
1. Situation und Entwicklung in der Kraftfahrzeugindustrie	27
a) Stellung der Kraftfahrzeugindustrie in der Gesamtwirtschaft	28
b) Zum Konjunkturverlauf der Automobilindustrie 1973/74	29
c) Längerfristige Entwicklungstendenzen	31
2. Betriebliche Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung	32
a) Verstärkung der Lagerproduktion	33
b) Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten	39
c) Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen	42

	Seite
d) Rücknahme von Fremdaufträgen	43
e) Veränderung von Produkt, Produktsortiment und Absatzmarkt	49
3. Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitszeit	55
a) Abbau von Mehrarbeit	55
b) Kurzarbeit	63
4. Maßnahmen des Personalabbaus	75
a) Größenordnung des Personalabbaus	75
b) Einstellungsbeschränkungen	80
c) Nichterneuerung von Zeitverträgen	86
d) Vorzeitige Pensionierung	87
e) Entlassungen	88
5. Zur besonderen Bedeutung von Aufhebungsverträgen	93
a) Verbreitung der Maßnahme	93
b) Ausmaß des Anpassungseffekts	95
c) Steuerbarkeit	97
d) Kostengesichtspunkte	100
e) Durchsetzbarkeit im Betrieb	102
f) Folgewirkungen	103
6. Resümee	106
a) Die gewählten Maßnahmen	107
b) Die Maßnahmen im Zeitverlauf	109
c) Die Zielgruppen der Anpassungsaktionen	111

## I. Beschäftigungsrückgang als betriebliches Problem

Die Studie untersucht Probleme und Maßnahmen betrieblicher Personalpolitik, die aus einem mehr oder weniger unvermittelt auftretenden Nachfrage- und Absatzeinbruch resultieren. Im Vordergrund des Interesses steht die Frage, wie, d. h. mit welchen beschäftigungspolitischen Maßnahmen auf der Ebene einzelner Betriebe bzw. Unternehmen die Situation eines erheblichen Nachfrageeinbruchs angegangen und bewältigt wird und welche mittel- bis längerfristigen Folgen sich für den künftigen Arbeitskräfteeinsatz daraus abzeichnen.

Der Versuch der Klärung dieser Fragestellung erfordert einen vorwiegend mikroökonomisch orientierten Ansatz, in dem betriebliches Verhalten auf dem Hintergrund je gegebener objektiver Bedingungen gesehen, und so weit möglich, erklärt wird. Daraus leitet sich prinzipiell die Notwendigkeit eines sehr eingehenden Erfassens und Analysierens der einzelbetrieblichen Situation ab, was wiederum aus methodischen Gründen ein vorwiegend exemplarisches Vorgehen nahelegt. Soweit es die Datenlage erlaubt, soll jedoch versucht werden, Anhaltspunkte dafür zu gewinnen, inwieweit bestimmte einzelbetriebliche Situationen typisch für eine größere Zahl von Betrieben in der Bundesrepublik sind.

Zwar können auf der Ebene einzelner Betriebe und Unternehmen durch einen Absatzeinbruch gekennzeichnete Problemlagen in jeder wirtschaftspolitischen Situation entstehen; sie treten allerdings massiert in einer allgemeinen konjunkturellen Abschwungphase auf, wie sie für die Wirtschaftsentwicklung in der Bundesrepublik in den Jahren 1974/75 charakteristisch war.

Die Untersuchungsfragestellung ist eingebettet in den bestimmten historischen Kontext, der durch einen Rückgang in der Wirtschaftsentwicklung bisher in der Bundesrepublik nicht bekannten Ausmaßes zu kennzeichnen ist. Diese allgemeine konjunkturelle Situation bzw. ihre Auswirkungen auf die konkreten Randbedingungen der Unternehmen (wie z.B. die Lage auf dem regionalen Arbeitsmarkt) stellen ein wesentliches Moment für Verständnis und Erklärung von Verhaltensspielräumen und Verhaltensweisen der Unternehmen dar.

Es scheint daher sinnvoll, zunächst einführend die wirtschaftliche Ausgangssituation, in der die beschäftigungspolitische Problematik der Betriebe verankert ist, kurz zu skizzieren (1.).

Der zweite Abschnitt versucht dann eine Präzisierung der Thematik der Studie, indem er der Frage nachgeht, inwiefern betriebliche Personalpolitik und -planung durch einen Rückgang von Nachfrage und Absatz gefordert werden.

Schließlich werden unter 3. die verschiedenen betrieblichen Möglichkeiten der Beschäftigungsanpassung bei Absatzrückgang dargelegt sowie wichtige Dimensionen des Entscheidungskalküls bei der Wahl bestimmter Anpassungsmaßnahmen herausgearbeitet.



## 1. Die wirtschaftliche Ausgangssituation

Seit Herbst 1973 ist in der Bundesrepublik ein Rückgang in der Wirtschaftstätigkeit zu verzeichnen. Dieser spiegelt sich z.B. im Auftragseingangsvolumen der Industrie, das seit dem 4. Quartal 1973 gegenüber den jeweiligen Vorjahreswerten durch eine rückläufige Entwicklung gekennzeichnet ist.

In den Verbrauchsgüterindustrien haben sich die Auftragseingänge am frühesten, nämlich bereits im 3. Quartal 1973 verringert; in den Investitionsgüterindustrien setzt der Rückgang im Volumen der Auftrags- eingänge im 4. Quartal 1973 ein (hier gab es im 2. und 3. Quartal 1975 gegenüber den Vorjahreswerten wieder Steigerungen); in den Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien reduzierten sich die Auftrags- eingänge erst seit dem 3. Quartal 1974, sind jedoch seitdem besonders stark rückläufig. 1)

Mit entsprechender Verzögerung reagierte auch die Produktion auf den Nachfrageausfall mit einer Abwärts- entwicklung.

Die industrielle Nettoproduktion ist in den Verbrauchs- güterindustrien gegenüber den Vorjahreswerten seit dem 4. Quartal 1973 niedriger, in den Investitions- güterindustrien seit dem 3. Quartal 1974 und schließ- lich in den Grundstoff- und Produktionsgüterindustrien seit dem 4. Quartal 1974, mit besonders starken Ein- brüchen im Jahre 1975. In der Industrie insgesamt wer- den die Vorjahreswerte der arbeitstäglichen Nettopro- duktion seit dem 3. Quartal 1974 nicht mehr erreicht. 2)

---

1) Vgl. die Berechnungen des WSI auf der Grundlage der Daten des Statistischen Bundesamts, in: Zur Wirt- schaftsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1975/76, in: WSI-Mitteilungen, 28. Jg., Nr. 11, Nov. 1975, S. 581.

2) Vgl. ebenda, S. 582

Dieser für die Bundesrepublik bisher stärkste und längste Rückgang in der Wirtschaftstätigkeit, der - wie bekannt - in seiner Wirkung nicht auf die Industrie beschränkt blieb, hat in den letzten ein bis zwei Jahren zahlreiche Unternehmen vor das Problem gestellt, auf betrieblicher Ebene mit den Schwierigkeiten eines Rückgangs in der Nachfrage nach den angebotenen Gütern oder Dienstleistungen fertigzuwerden. Ein Blick auf die Indikatoren der Arbeitsmarktentwicklung zeigt, daß in der Volkswirtschaft insgesamt in erheblichem Umfang aufgrund von Nachfragerückgängen und Produktionsdrosselung Arbeitskraft freigesetzt worden ist.

Am deutlichsten wird dies an der Entwicklung der Zahl der Kurzarbeiter: sie hat sich 1974 gegenüber dem Durchschnittswert des Vorjahres mehr als verdreifacht (von 44.000 auf 292.000) und liegt im Durchschnitt der ersten drei Quartale des Jahres 1975 mit 791.000 nochmals fast dreimal so hoch wie im Jahresdurchschnitt 1974.

Ebenfalls stark zugenommen hat die Zahl der Arbeitslosen: sie hat sich im Durchschnitt des Jahres 1974 gegenüber 1973 mehr als verdoppelt (von 282.000 auf 602.000) und hat im Jahre 1975 gegenüber 1974 nochmals um mehr als 70 % zugenommen und damit, wie bekannt, einen Bestand von mehr als 1 Million Arbeitslosen erreicht.

Der Rückgang in der Nachfrage nach Arbeitskräften spiegelt sich auch in der Entwicklung der Zahl der offenen Stellen.

Die Zahl der Meldungen von offenen Stellen bei der Arbeitsverwaltung ist bereits seit dem 4. Quartal 1973 deutlich zurückgegangen; sie betrug im Jahre 1974 mit durchschnittlich 311.000 nur wenig mehr als die Hälfte des Vorjahreswertes und hat sich in den

ersten drei Quartalen des Jahres 1975 auf einem noch weiterhin verringerten Wert von etwa 250.000 stabilisiert.

Die Entwicklung dieser Globalzahlen indizieren für die Bundesrepublik insgesamt jene wirtschafts- und beschäftigungspolitische Situation, die Ausgangspunkt für die Fragestellung der vorliegenden Studie ist. Diese setzt schwerpunktmäßig beim Einzelbetrieb an und verfolgt vor allem, welche personalpolitischen Konsequenzen dort der jeweilige Absatzrückgang in der volkswirtschaftlichen Gesamtsituation erheblich gesunkener Nachfrage hatte.

## 2. Betriebliche Personalplanung bei Verringerung des Arbeitskräftebedarfs

Im Vordergrund des Interesses der Studie stehen personalpolitische betriebliche Entscheidungen und Maßnahmen in der Situation eines mehr oder weniger unerwarteten und unvermittelt eingetretenen Rückgangs in der Nachfrage nach den vom Betrieb angebotenen Gütern oder Dienstleistungen, d. h. in einer Situation, wie sie bei der konjunkturellen Entwicklung in der Bundesrepublik in den Jahren 1974/75 in vielen Unternehmen aufgetreten ist. Dabei ist auch der Frage nachzugehen, welchen Beitrag ausgebaute betriebliche Personalplanungssysteme zur Erleichterung der Problemlösung in einer solchen Situation leisten bzw. leisten können.

Frühere Erhebungen haben gezeigt, daß der Personalsektor gegenüber anderen betrieblichen Bereichen, wie Investition, Absatz, Produktion zu jenen gehört, die in

den Unternehmen relativ selten systematisch und längerfristig geplant werden<sup>3)</sup>.

Ein erster Blick auf die vorläufige Auswertung der von uns im Rahmen des Forschungsprogramms durchgeführten Breitenerhebung scheint zu bestätigen, daß sich hieran in den 10 Jahren seit der früheren Erhebung nichts grundsätzliches geändert hat: noch immer erfolgt eine schriftlich fixierte Planung häufiger in den Bereichen Investition (in 62 % der Unternehmen), Absatz (51 %) und Produktion (50 %), während schriftlich fixierte Personalpläne nur in 43 % der Gesamtheit der erfaßten Unternehmen existieren. Dabei ist in der überwiegenden Zahl der Fälle der zeitliche Planungshorizont auf bis zu 12 Monaten begrenzt; nur 5 % der erfaßten Unternehmen verfügen über schriftliche Personalpläne, die 4 Jahre und länger in die Zukunft reichen. 4)

Dennoch läßt sich feststellen, daß auch von Seiten der Unternehmen das Interesse an einer verbesserten betrieblichen Personalplanung in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Vergleichbarkeit der Erhebungsgesamtheiten zunächst einmal unterstellt, zeigt sich eine Zunahme der Unternehmen, die ihrem Selbstver-

---

3) Vgl. Gerstenberger, W., Nerb, G. und Schittenhelm, S., Unternehmerische Urteile und Antizipationen über den Bedarf an Arbeitskräften, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 9, 1969, S. 671 ff.

4) Diese Ergebnisse resultieren aus einer vorläufigen Grundausswertung des Materials der "Betriebserhebung 1975", die aus technischen und zeitlichen Gründen nur einen Teil des Erhebungsmaterials berücksichtigt und noch keine differenzierte Analyse erlaubt. Diese ist mit dem endgültigen Erhebungsmaterial für Phase II der Forschungsarbeiten vorgesehen.

ständnis nach betriebliche Personalplanung betreiben<sup>5)</sup>. Nicht zuletzt im Zusammenhang mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 hat in der Wissenschaft wie unter den Experten der Unternehmen die Diskussion über Notwendigkeit und Nutzen betrieblicher Personalplanung zugenommen.

Einiges spricht für die These, daß Entwicklung und zunehmende Verbreitung betrieblicher Personalplanung sowie das betriebliche Interesse am Ausbau entsprechender Techniken und Instrumente betrieblicher Personalpolitik mit der zunehmenden Verknappung des Faktors Arbeitskraft zusammenhängen, wie dies für die Situation Ende der 60iger und Anfang der 70iger Jahre in der Bundesrepublik charakteristisch war.

Wenn die These zutrifft, daß sich Personalplanung in der Perspektive der Unternehmen vorwiegend aus der wachsenden Notwendigkeit entwickelte, mit dem "knappen Gut 'menschlicher Arbeitskraft' sorgsam und planvoll umzugehen"<sup>6)</sup>, erklärt sie auch, daß bisher sowohl in der wissenschaftlichen Fachdiskussion als auch - soweit feststellbar - in der betrieblichen Praxis Maßnahmen der Personalbeschaffung sowie zur Sicherung und Weiterentwicklung des vorhandenen Personalbestands

---

5) Die oben zitierte Ifo-Untersuchung von 1965 (Gerstenberger u.a.) war auf die Industrie begrenzt, während unsere Erhebung von 1975 alle Wirtschaftsbereiche (außer Landwirtschaft) erfaßt. Nach unserer Erhebung verfügen 1975 49 % der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes über Personalpläne, während Ifo 1965 bei der Industrie 42 % feststellte.

6) Rehhahn, H., Zur praktischen Durchführung der Personalplanung, in: Das Mitbestimmungsgespräch, 8/9, 1972, S. 167

im Vordergrund des Interesses standen. Häufig konstituierte ein angespannter Arbeitsmarkt ganz konkret das ausschlaggebende betriebliche Interesse an einer systematischeren Nutzung des vorhandenen und des rekrutierbaren Arbeitskräftepotentials<sup>7)</sup>.

Seit dem jüngsten konjunkturellen Einbruch, der in Umfang und Dauer wesentlich stärker ausgeprägt ist als beispielsweise die Rezession von 1967 und der in noch nicht genau ermittelbarem Ausmaß von strukturellen Veränderungen begleitet ist, hat sich aktuell und konkret in vielen Unternehmen die Situation umgekehrt. Vordringliches Problem der betrieblichen Personalpolitik ist es in sehr vielen Fällen, mit einem Überfluß an Arbeitskraft fertig zu werden.

---

7) Die Forderung der betrieblichen Vertreter von Arbeitnehmerinteressen bzw. der Gewerkschaften nach Institutionalisierung und Ausbau betrieblicher Personalplanungssysteme begründet sich dagegen eher aus den Ansprüchen der Arbeitnehmer auf einen sicheren Arbeitsplatz, auf Transparenz von künftigen Verdienst- und Aufstiegschancen etc. und resultiert aus der Erfahrung der Verletzung dieser Interessen. Vgl. dazu vor allem die Beiträge zur zweiten internationalen Arbeitstagung der IG Metall über Rationalisierung, Automatisierung und technischen Fortschritt 1965 in Oberhausen, in: Friedrichs, G., Automation - Risiko und Chance, 2 Bände, Frankfurt 1965, dort insbesondere auch der Beitrag von C. Friedrichs: Betriebliche Sozialplanung bei technischem Fortschritt, S. 817 ff. Noch größeren Raum nahmen die Diskussionen der Personalplanung bei der dritten internationalen Arbeitstagung der IG Metall unter dem Titel "Computer und Angestellte", 1968 ein. Vgl. dazu die Beiträge S. 849 ff. in: Friedrichs G., Computer und Angestellte, Band II, Frankfurt 1971.



Natürlich ist diese Situation nicht neu. Unternehmenspolitische Notwendigkeiten für Personalabbau hat es schon immer gegeben, wobei von konjunkturellen Ursachen, die sich auf der Ebene des Unternehmens in Form rückläufiger Absatz- und Produktionsentwicklung äußern, andere Anlässe zu unterscheiden sind, wie periodische Schwankungen im Personalbedarf, Auswirkungen von technisch-organisatorischen Veränderungen im Zuge von Rationalisierungsbetreibungen sowie Verlagerungen von Betrieben oder Betriebsteilen und Folgen von Konzentrationsvorgängen<sup>8)</sup>.

Von besonderem Interesse für die Studie ist jedoch, inwieweit solche Probleme auf dem Hintergrund anderer betrieblicher Bedingungen (z.B. veränderte Mitbestimmungs- und Mitspracherecht der Betriebsräte aufgrund des neuen Betriebsverfassungsgesetzes) heute anders angegangen und bewältigt werden als früher. Dabei stehen aufgrund der gegebenen Situation konjunkturelle, d.h. ungeplante Anlässe der Beschäftigungsreduktion im Vordergrund. Ohne daß hier im gegebenen Rahmen eine historisch-vergleichende Untersuchung angestrebt werden könnte, ist doch der Frage Aufmerksamkeit zu schenken, inwieweit die Bewältigung der Folgen von Absatz- und Produktionsrückgang im personellen Bereich unter dem impliziten oder expliziten betrieblichen Interesse an langfristiger Sicherung von Verfügung und Verwertung von Arbeitskraft erfolgt.

Konkret äußert sich dieses Interesse beispielsweise in der Forderung an Personalpolitik und -planung, eine

---

8) Vgl. dazu Stichwort "Personalabbau" in: E. Gaugler (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart 1975, insbesondere Sp. 1457 ff.

möglichst differenzierte Steuerung eines notwendig werdenden Personalabbaus vorzunehmen. Zwar ist es in der Situation eines größeren Personalüberhangs kurzfristig das vordringliche Interesse des Betriebes, die Kopfzahl der Belegschaft zu reduzieren, wobei z.B. allein unter dem Aspekt der Ersparnis von Lohnkosten der Abbau hoch bezahlter Arbeitskräfte gegenüber dem von niedrig Entlohnzten vorteilhafter sein könnte. Abgesehen von Problemen der aktuellen Realisierbarkeit solcher Sparmaßnahmen, sind es aber vor allem mittel- bis längerfristige betriebliche Interessen, die den Erhalt einer nach Qualifikation und Altersaufbau intakten Belegschaftsstruktur erfordern, damit bei sich wieder bietenden Absatzchancen die Produktion möglichst schnell wieder hochgefahren werden kann. Deshalb zeigt sich z.B. der Abbau von (hochbezahlten) Facharbeitern dann als sehr problematisch, wenn aufgrund der gegebenen Arbeitsmarktsituation damit gerechnet werden muß, daß diese bei einem wieder auftretenden Bedarf des Unternehmens nicht "automatisch" wieder zur Verfügung stehen.

Auf die Bedeutung dieser Situation weisen mehrere Äußerungen aus den im Rahmen der Studie untersuchten Betrieben hin, wonach man selbst während der Durchführung von Personalabbaumaßnahmen (teilweise nicht zu deckenden) Bedarf an Facharbeitern bestimmter Qualifikation hatte. Auch von denen in der "Betriebserhebung 1975" erfaßten Unternehmen äußerten 29 % einen Mangel an Facharbeitern, obwohl die Unternehmen in ihrer Gesamtheit in der vorausgegangenen Zeit Personal abgebaut hatten.

Gerade auf dem Hintergrund der Feststellung, daß "die in der BRD seit Beendigung der Rezession 1966/67 praktisch anhaltende Vollbeschäftigung und die mit ihr



verbundene Knappheit von Arbeitskräften (in den Unternehmen) auf dem personalpolitischen Sektor zu verstärkten personalplanerischen Prozessen" geführt habe und daß dabei der "Personalbeschaffung im Rahmen der Personalplanung der Vorrang vor der Planung von Personalabbau eingeräumt" worden ist<sup>9)</sup>, gilt das Interesse der Studie unter anderem der Frage, wie sich unter dem Aspekt einer möglichst präzisen Steuerung im Hinblick auf die längerfristigen betrieblichen Interessen Maßnahmen zur Bewältigung eines Beschäftigungsrückgangs voneinander unterscheiden.

Zunächst wird im folgenden Abschnitt eine Systematisierung verschiedener unternehmenspolitischer Möglichkeiten zur Bewältigung der Folgen eines Absatz- und Produktionsrückgangs versucht.

### 3. Betriebliche Möglichkeiten der Beschäftigungsanpassung

---

Betriebe, die sich in Folge vorübergehend oder dauerhaft überschüssiger Produktionskapazität und überschüssiger Arbeitskraft vor die Notwendigkeit gestellt sehen, einen Ausgleich zwischen dem bei gegebener Belegschaft verfügbaren Arbeitsvolumen und dem betrieblichen Bedarf an Arbeitskraft herbeizuführen, haben prinzipiell eine Vielfalt von Anpassungsmöglichkeiten und eine Vielzahl einzelner Anpassungsmaßnahmen zur

---

9) Stichwort "Personalabbau", Handwörterbuch des Personalwesens, a.a.O., Sp. 1455

Verfügung. Welche Maßnahme oder (zumeist) welches Bündel von Maßnahmen dann tatsächlich gewählt wird, hängt von den aktuellen und längerfristigen betrieblichen Markt- und Produktionsbedingungen ab, einschließlich der gesetzlichen und insbesondere der arbeitsrechtlichen Bestimmungen, sowie von der Durchsetzbarkeit der Maßnahmen in der gegebenen betrieblichen Situation.

Wichtiges Moment in der Bestimmung der gegebenen Situation ist, ob es sich um einen vorübergehenden (z.B. konjunkturellen) oder um einen dauerhaften, etwa strukturellen Beschäftigungseinbruch handelt. Zwar spielen bei der Festlegung einer bestimmten Unternehmenspolitik die diesbezüglichen Einschätzungen sowohl von seiten des Managements als auch von seiten der Belegschaft und ihrer Interessenvertreter eine nicht unbedeutende Rolle, letztlich läßt sich jedoch allenfalls ex-post feststellen, ob ein Beschäftigungseinbruch vorübergehend oder von Dauer war.

Deshalb soll von dieser Problematik zunächst abstrahiert und lediglich von einem gravierenderen Nachfrageeinbruch ausgegangen werden, gleich ob dieser konjunkturell oder eher strukturell bedingt sei.

Im folgenden werden zunächst relativ abstrakt die vorhandenen Möglichkeiten des Ausgleichs zwischen betrieblich verfügbarem und benötigtem Angebot an Arbeitskraft skizziert. Anschließend soll anhand einiger Maßnahmen verdeutlicht werden, wie die Präferenz für verschiedene Maßnahmen entsprechend den besonderen Bedingungen der Situation des Einzelbetriebs variiert.

#### a) Mögliche Anpassungsmaßnahmen

Ist das verfügbare Arbeitsvolumen der Belegschaft eines Betriebs größer, als es dem aktuellen Bedarf entspricht, so kann der Betrieb einerseits Maßnahmen ergreifen, um das überschüssige Arbeitsvolumen zu beschäftigen und er kann auf der anderen Seite Maßnahmen einleiten, die das Arbeitsvolumen reduzieren und damit das Überangebot beseitigen. Zur ersten Maßnahmenkategorie gehören alle Maßnahmen der Arbeitsbeschaffung mit dem Ziel, die vorhandene Belegschaft stabil zu erhalten und deren Arbeitszeitvolumen nicht zu reduzieren, während zur zweiten Kategorie alle Maßnahmen zählen, die eine Reduktion des verfügbaren Arbeitsvolumens durch Belegschaftsabbau und/oder Arbeitszeitverkürzung bezwecken.

Unter den Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung gibt es solche, die relativ rasch wirksam werden. Das gilt etwa für die Stornierung (soweit vertraglich möglich) von solchen Fremdaufträgen, die in Zeiten betrieblichen Arbeitskräftemangels vergeben wurden und nunmehr wieder der eigenen Belegschaft übertragen werden können; dies gilt ebenso für die Zurückstellung geplanter arbeitssparender Rationalisierungsvorhaben, für die vorgezogene Durchführung von Erneuerungs- und Reparaturarbeiten, sowie für die Produktion auf Halbe (Lagerproduktion).

Davon abzusetzen sind Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, die - wie die Erschließung neuer Absatzmärkte - in ihrer Wirksamkeit unsicher und vor allem zeitlich schwer prognostizierbar sind und solche, die - wie

die Produktionsumstellung oder die Produktdifferenzierung - ihre arbeitsbeschaffende Wirkung erst nach längerer Zeit haben. Gerade die letzte Art von Maßnahmen kommt daher in der Regel nur bei der Erwartung eines dauerhaften Absatzeinbruchs im bisherigen Produktbereich des Betriebs in Frage.

Das zweite Bündel von Anpassungsmöglichkeiten zielt auf eine Reduzierung des betrieblich verfügbaren Arbeitsvolumens. Hierbei lassen sich Maßnahmen der Arbeitszeitverminderung von solchen unterscheiden, die den Beschäftigtenstand reduzieren (Personalabbau). Arbeitszeit läßt sich vorübergehend einschränken, bzw. genauer: verlegen durch ein Vorziehen von Urlaubszeiten. Nicht wieder ohne weiteres einbringbar sind dagegen Arbeitszeitverkürzungen in Form von Abbau von Mehrarbeit oder Sonderschichten oder durch Einführung von Kurzarbeit, wobei jedoch diese Regelungen später bei Bedarf mehr oder weniger rasch revidierbar sind. Schließlich käme noch eine dauerhafte Verkürzung der regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit, etwa durch Änderungen von Tarif- oder Arbeitsverträgen in Frage.

Die Beschäftigtenzahl läßt sich reduzieren durch Nichtersetzen der Fluktuation, Nichterneuern von Zeitverträgen, durch vorzeitige Pensionierung älterer Arbeitnehmer, durch einvernehmliche Aufhebung von Arbeitsverträgen etwa aufgrund von Abfindungsangeboten des Unternehmens sowie schließlich durch Einzelentlassungen oder Massenentlassungen.

b) Das betriebliche Entscheidungskalkül bei der Wahl von Anpassungsmaßnahmen

Welche Maßnahme oder welches Maßnahmenbündel zum Ausgleich zwischen verfügbarem Arbeitsvolumen und Beschäftigung de facto durchgeführt wird, hängt von einer Vielzahl von Faktoren und Erwägungen ab, von denen im folgenden einige hypothetisch als wichtige Dimensionen des betrieblichen Entscheidungskalküls aufgeführt werden.

- Das Anpassungspotential der Maßnahme

Die möglichen Maßnahmen unterscheiden sich stark in der Größenordnung ihres potentiellen Anpassungseffektes. So sind etwa Maßnahmen der Lagerproduktion durch Lagerkapazitäten sowie Lagerkosten begrenzt und Überstundenabbau kann nur jenen (bezogen auf das gesamte Arbeitsvolumen) meist relativ kleinen Anteil von Arbeitszeit verkürzen, der vorher über Mehrarbeit erbracht worden ist. Dagegen ist der direkte Personalabbau durch Entlassungen - von der arbeitsrechtlichen Problematik einmal abgesehen - seinem Potential nach unbeschränkt.

Die Bedeutung der Produktions- und Beschäftigtenstruktur des Betriebes hinsichtlich der Anwendbarkeit bzw. des Potentials einzelner Maßnahmen zeigt sich beispielsweise darin, daß Lagerproduktion für einen Betrieb, der verderbliche oder in ihrem Verkaufswert rasch verfallbare Ware herstellt, hieraus kaum Anpassungsflexibilitäten gewinnen kann. Auf der anderen Seite sind Situationen denkbar, in denen Absatzschwankungen zu einem großen Teil über Lagerproduktion auffangbar sind, da es sich um

dauerhafte, arbeitsintensive (d.h. durch anteilig geringe Kapitalkosten belastete) und wenig Platz beanspruchende Güter handelt.

Für das Abbaupotential bestimmter Maßnahmen spielt auch die äußere Arbeitsmarktsituation eine gewisse Rolle. So hängt der Personalabbaueffekt des Nicht-ersetzens von Fluktuation natürlich vom Fluktuationsgrad ab, der einerseits mit betrieblichen Merkmalen, wie insbesondere der Qualifikations- und Altersstruktur der Belegschaft variiert, andererseits jedoch auch - wie aus mehreren Untersuchungen bekannt - bei Unterbeschäftigung in der Regel abnimmt, d.h. sein Potential also unter Umständen gerade dann verringert, wenn dieses für das Unternehmen besonders wichtig wäre. Während normalerweise ein hoher Fluktuationsgrad als ungünstig für ein Unternehmen gilt, erweist sich dieser in der angenommenen Situation eines notwendigen Beschäftigungsabbaus als Vorteil. Ähnliches gilt bei einer überalterten Belegschaft, der die Zahl der "natürlichen" Abgänge sowie das Abbaupotential durch Vorzeitpensionierungen hoch ist.

- Fristigkeit der Anpassungswirkung

Mit einer Reihe von Maßnahmen kann unverzüglich ein Anpassungseffekt erreicht werden, andere hingegen werden erst nach einer gewissen Frist wirksam. Recht schnell wird etwa durch den Abbau von Sonderschichten und Überstunden das genutzte und zu entlohnende Arbeitsvolumen reduziert. Andere Maßnahmen, wie die Nichterneuerung von Zeitverträgen oder die Rückrufung von Lohnaufträgen bei Fremdfirmen sind an ver-

traglich vereinbarte Laufzeiten bzw. aufgrund von Marktmacht durchsetzbare Stornierungsmöglichkeiten gebunden. Arbeitgeberkündigungen unterliegen den gesetzlichen und tarifvertraglichen Kündigungsschutzbestimmungen sowie zusätzlichen Risiken hinsichtlich Zeitpunkt und Konditionen der Wirksamkeit aufgrund der Möglichkeit von Anfechtungsklagen beim Arbeitsgericht durch die Arbeitnehmer. Das Ausscheiden mit Aufhebungsvertrag kann demgegenüber zu betrieblich bestimmbaren Fristen und unter vor Durchführung der Aktion bekannten und kalkulierbaren Konditionen veranlaßt werden und damit unter Umständen zu raschem Personalabbau führen, wobei allerdings aufgrund formaler Freiwilligkeit gewisse Unsicherheiten hinsichtlich des erreichbaren Arbeitsvolumens bestehen.

Wie bereits angedeutet, benötigen Produktionsumstellungen oder Absatzmarktausweitungen in der Regel für ihre Realisierung so lange Zeiträume, daß sie als Kompensationsmaßnahmen bei einem plötzlich eingetretenen und als vorübergehend klassifizierten Beschäftigungseinbruch kaum größere Bedeutung haben können.

#### - Kosten der Maßnahmen

Der Abbau eines Personalüberschusses bringt je nach Maßnahme unterschiedliche Kosten mit sich, wobei in das betriebliche Kostenkalkül auch eventuelle öffentliche Leistungen oder Subventionen verschiedener Maßnahmen einzugehen haben, die die tatsächlich entstehenden betrieblichen Aufwendungen mindern.

Auf den ersten Blick erscheinen Entlassungen von Sei-



ten des Arbeitgebers für diesen kostengünstiger als die Beendigung von Arbeitsverhältnissen über Aufhebungsvertrag mit Gewährung entsprechender Abfindungssummen. Die raschere Wirksamkeit von Abfindungsaktionen kann jedoch dazu führen, daß unter Umständen diese gegenüber Entlassungen einen geringeren Kostenaufwand verursachen, insbesondere dann, wenn längere Kündigungsschutzzeiten für den Arbeitgeber zu beachten sind. Hierbei schlägt zu Buche, daß der Lohn während dieser Zeit voll weiterbezahlt werden muß, auch wenn keine Möglichkeiten eines produktiven Einsatzes der Arbeitskräfte bestehen. Wenn als Alternative zu Abfindungen Massenentlassungen zur Debatte stehen, so ist als zusätzliches Moment das Erfordernis eines Sozialplanes und dessen Kosten in Rechnung zu stellen.

Maßnahmen, wie der Abbau von Überstunden und Sonderschichten, die in der Regel hohe Arbeitskosten verursachen, können relativ kostengünstig sein, da sie neben der direkten Einsparung von Lohnkosten unter Umständen den erhöhten Verschleiß des Produktionsapparates verringern. Bei Kurzarbeit spart der Betrieb zwar auch Lohnkosten, sofern durch die Arbeitsverwaltung Lohnausgleichszahlungen gewährt werden, jedoch kann sich diese Maßnahme wegen des unterdurchschnittlichen Auslastungsgrads des betrieblichen Sachkapitals wiederum verteuern.

In das betriebliche Kostenkalkül müssen auch die Kosten für die Rückgängigmachung der Maßnahmen, das heißt für die Umkehrmaßnahmen eingerechnet werden. So können einem Betrieb in mittel- bis längerfristiger Perspektive Entlassungen sehr teuer zu stehen



kommen, wenn bei folgender Auftragsverbesserung neuer Personalbedarf entsteht und die benötigten Arbeitskräfte mit entsprechender Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt nicht verfügbar sind oder erst längere Einarbeitungszeiten benötigen, bevor sie produktiv arbeiten können. Wie bekannt, erfolgt aus solchen längerfristigen Wirtschaftlichkeitserwägungen zum Teil während der Zeit brachliegender Produktionskapazität eine Hortung bestimmter, vor allem höherqualifizierter bzw. schwer wieder beschaffbarer Arbeitskräfte.

Einzukalkulieren sind schließlich auch längerfristige, wenn auch nicht genau bezifferbare Kosten, wie sie beispielsweise ein durch rigorose Entlassungspolitik verschlechtertes Arbeitsmarktimage verursacht, das auf längere Sicht die Rekrutierungschancen des Unternehmens mindert. Eine offensichtlich Arbeitnehmerinteressen besser berücksichtigende Personalpolitik kann dagegen zu einem positiven Arbeitsmarktimage führen und unter Umständen darüberhinaus ungünstige Einflüsse auf die Absatzmarktlage vermeiden.

- Durchsetzbarkeit der Maßnahmen gegenüber der Belegschaft und der Belegschaftsvertretung

Bei der Wahl bestimmter Maßnahmen ist nicht zuletzt maßgeblich, ob zu erwarten ist, daß sie von der Belegschaft akzeptiert werden. Sowohl Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung als auch noch mehr Maßnahmen des Personalabbaus tangieren zumeist grundlegende Arbeitnehmerinteressen, wie das Interesse an Arbeitsplatzsicherheit, an stabilen bzw. wachsendem Einkom-

men, an guten Arbeitsbedingungen sowie am Erhalt der eigenen Arbeitskraft. Je nachdem wie stark diese Interessen durch verschiedene Maßnahmen verletzt werden, ist - auch abhängig von der Gesamtsituation des Unternehmens - mit mehr oder weniger starkem Widerstand von Seiten der Belegschaft und ihrer Vertretung (Betriebsrat) zu rechnen. Für die Durchsetzbarkeit der Maßnahmen gegenüber der Belegschaft bzw. dem Betriebsrat sind nicht zuletzt die gesetzlichen, tarifvertraglichen sowie unter Umständen betriebliche Vereinbarungen zum Schutz der Arbeitnehmer von Bedeutung.

Hinsichtlich der Intensität der Verletzung von Arbeitnehmerinteressen lassen sich relativ "weiche" Maßnahmen, wie etwa Überstundenabbau unterscheiden von relativ "harten", wie etwa innerbetriebliche Umsetzung unter Lohnverlust oder gar Entlassungen.

- Durchsetzbarkeit gegenüber der betrieblichen Umwelt

Schließlich soll noch auf eine letzte, für das betriebliche Interessenkalkül wichtige Dimension hingewiesen werden; es handelt sich hierbei um die Durchsetzbarkeit der Maßnahmen gegenüber der betrieblichen Umwelt.

Zunächst sind hier die gesetzlichen Bestimmungen insbesondere im Bereich des Arbeitsrecht zu nennen, auf die oben schon hingewiesen worden ist (z.B. Kündigungsschutzgesetz, Arbeitsförderungsgesetz, vor allem Betriebsverfassungsgesetz).

Zu verdeutlichen ist dieser Zusammenhang beispielsweise an der Kurzarbeit. Die Durchführung dieser Maß-

nahme ist dann an die Erfüllung bestimmter Auflagen und die Genehmigung durch die Arbeitsverwaltung gebunden, wenn durch die Arbeitsverwaltung Kurzarbeitergeld gezahlt werden soll. Grundsätzlich kann Kurzarbeit zwar auch allein auf betrieblicher Ebene durchgesetzt werden (Vereinbarung mit dem Betriebsrat und Einverständnis der Arbeitnehmer), dies wird jedoch in den meisten Fällen entweder für das Unternehmen nicht interessant sein (bei voller Lohnfortzahlung) oder am Widerstand der Arbeitnehmer scheitern (wenn kein Lohnausgleich vorgesehen ist).

Auch in anderen Fällen muß die Wirkung einer betrieblichen Anpassungsmaßnahme nach außen einkalkuliert werden. Bereits hingewiesen wurde auf Faktoren wie Arbeitsmarkt- oder Absatzmarktlage. Auch eine Rückrufung von Fremdaufträgen in zu hohem Maß kann für das Unternehmen, selbst wenn sie aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Bestimmungen zulässig ist, eher problematisch sein, wenn dadurch die Existenz der Zulieferunternehmen gefährdet wird und dadurch Flexibilität zum Auffangen künftiger innerbetrieblicher Kapazitätsengpässe abgebaut oder stark verteuert werden.

Ebenso sind - insbesondere bei größeren Unternehmen - die Wirkungen auf die Situation am Ort des Unternehmens oder in der Region des Arbeitsmarkteinzugsbereichs zu berücksichtigen. "Harte" Maßnahmen können hier längerfristig negative Rückwirkungen haben, wie etwa eine Austrocknung des Arbeitsmarkts durch endgültige Abwanderung der bisherigen Arbeitnehmer.

Ganz generell ist hier auf das Erfordernis der Legitimation betrieblicher Maßnahmen hinzuweisen, sofern sie zentrale Interessen der Arbeitnehmer oder anderer Betroffener berühren. Ohne daß dieser Faktor überschätzt werden sollte, ist davon auszugehen, daß das Unternehmen die Wirkung seiner Maßnahme auf die - je nach seiner Bedeutung unterschiedlich breite - Öffentlichkeit mit in das Kalkül zu ziehen hat. Gerade bei sehr großen Unternehmen ergeben sich hieraus gewisse Variationen in der Personalpolitik.

Die vorstehende Skizze versuchte einige Momente darzustellen, die für das Kalkül der Unternehmen bei der Wahl bestimmter Maßnahmen zur Überwindung eines Nachfrage- und dadurch verursachten Produktionseinbruchs von Bedeutung sind. Die Ausführungen haben hypothetischen und exemplarischen Charakter und werden weiter unten zu differenzieren und - soweit möglich - an Beispielen aus einzelnen untersuchten Betrieben zu belegen sein.

Zunächst ist jedoch im folgenden Kapitel II anhand der Ergebnisse verschiedener aktueller empirischer Untersuchungen darzulegen, welche Maßnahmen von welchen Unternehmen in der derzeitigen Rezession genutzt worden sind.

## II. Nutzung verschiedener Anpassungsmöglichkeiten bei Beschäftigungsrückgang

((Dieses Kapitel ist im vorliegenden Bericht nicht ausgeführt. Es soll darstellen, welche unternehmens- und vor allem personalpolitischen Maßnahmen Betriebe verschiedener Wirtschaftsbereiche zur Bewältigung der Anpassungsprobleme bei rückläufiger Konjunktur genutzt haben.

Vorgesehen ist eine Auswertung:

- o der "Betriebserhebung 1975" des ISF, in der in Frage 28 nach der Durchführung verschiedener personalpolitischer Maßnahmen (bei Beschäftigungsrückgang) gefragt worden ist. Es sollte zumindest untersucht werden, wie die Nutzung dieser Möglichkeiten nach Branchen und Betriebsgrößen variiert;
- o der Ergebnisse des Ifo-Instituts aus einer Konjunkturtest-Sonderfrage zur Beschäftigungssituation in Industrie, Bauhauptgewerbe, Groß- und Einzelhandel vom Februar 1975;
- o sowie einer einschlägigen Untersuchung der Deutschen Gesellschaft für Personalführung über Maßnahmen zur Personaleinschränkung (1. Vergleich).

Bei unserer eigenen Erhebung lagen die entsprechenden Tabellenaufbereitungen nicht mehr rechtzeitig vor; es wäre außerdem vorzuziehen, gleich mit dem vollständigen Erhebungsmaterial zu arbeiten, das erst Anfang 1976 verfügbar sein wird.<sup>1)</sup> Bei den Untersuchungen von Ifo und DGFP muß

---

1) Zur Illustration der zu erwartenden Ergebnisse liegt hier eine der Tabellen aus der vorläufigen Grundausswertung unserer "Betriebserhebung 1975" bei, die hier nicht mehr interpretiert werden konnten.

Tabelle 31a  
Frage 28: Personalpolitische Maßnahmen in den Jahren 1974/1975

	Betriebe nach Branchen							
	Gesamt	Energie, Wasservers., Bergbau	Verarbeiten- des Gewerbe	Bau- gewerbe	Handel	Verkehr, Nachrichten- übermittlung	Kreditinsti- tute, Ver- sicherungen	Dienstlei- stungen, Freie Berufe
Basis	1625 %	91 %	702 %	194 %	192 %	205 %	130 %	110 %
In den Jahren 1974/1975 sind folgende personalpolitische Maßnahmen durchgeführt worden:								
Reduzierung von Überstunden	66	43	76	76	51	53	32	34
Abbau von Sonderschichten	12	2	20	10	6	9	2	2
Kurzarbeit	30	1	44	33	8	4	-	5
Entlassungen	49	7	54	63	44	16	15	29
Aufhebungsverträge	5	3	5	9	3	2	3	5
Weniger Leiharbeitskräfte	12	5	10	23	11	12	9	9
Vorzeitige Pensionierung	13	9	16	12	11	10	5	10
Einstellungssperre	37	24	45	31	29	23	29	26
Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen	3	4	2	2	5	4	5	5
Reduzierung von Fremdaufträgen	10	5	13	10	4	7	2	6
Erstellung eines Sozialplans	6	8	7	5	3	5	4	3
Es wurde keine dieser Maßnahmen durchgeführt	18	44	12	11	26	34	47	43
Keine Angabe	$\frac{1}{262^{*})}$	$\frac{-}{155^{*})}$	$\frac{1}{305^{*})}$	$\frac{1}{286^{*})}$	$\frac{2}{203^{*})}$	$\frac{1}{180^{*})}$	$\frac{1}{154^{*})}$	$\frac{2}{179^{*})}$

\* ) Mehrfach-Nennungen

noch geklärt werden, inwieweit diese Materialien für die vorliegende Studie verwendet werden dürfen. Die DGFP-Untersuchung konnte noch nicht beschafft werden.

Ergebnis dieser Darlegungen wird eine mehr oder weniger übereinstimmende "Präferenzliste" verschiedener personalpolitischer Maßnahmen für verschiedene Wirtschaftsbereiche und Betriebsgrößenklassen sein.

Die vorläufige Grundauswertung unseres Materials<sup>2)</sup> zeigt sehr deutlich, daß an erster Stelle der personalpolitischen Maßnahmen die Reduzierung von Überstunden (66 %) steht, dann mit einigem Abstand und anders als in den weiter unten untersuchten Großunternehmen - mit 49 % Entlassungen folgen. An dritter Stelle der Rangliste rangieren Einstellungssperre (37 %), an vierter Kurzarbeit (30 %).

Aufhebungsverträge, die für die weiter unten untersuchten Großunternehmen erhebliche Bedeutung hatten, werden dagegen mit nur 5 % der Nennungen an vorletzter Stelle - vor "Überbrückung durch eigene Weiterbildungsmaßnahmen" (3 %) genannt.

Offen bleibt bei all diesen verfügbaren Untersuchungen die Frage, welchen absoluten und relativen Anpassungseffekt die verschiedenen Maßnahmen in den einzelnen Unternehmen hatten. Diese Frage kann nur sehr schwer in quantitativen Erhebungen untersucht werden; sie bedarf der Klärung auf einzelbetrieblicher Basis; sie wird daher überleiten zum folgenden Hauptkapitel, das die Anpassungsmaßnahmen in der Kraftfahrzeugindustrie - und hier wiederum in einigen ausgewählten, zum Teil allerdings sehr großen Unternehmen - untersucht.))

---

2) Vgl. Tabelle S. 24.

### III.: Beschäftigungsabbau und andere Anpassungsmaßnahmen in der Kraftfahrzeugindustrie

Bestimmte Fragen nach der unternehmerischen Auseinandersetzung mit Problemen des Beschäftigungsrückgangs lassen sich ausreichend differenziert nur auf einzelbetrieblicher Ebene klären und erfordern aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge sowie der Spezifität der betrieblichen Situationen einen sehr hohen, kaum durch standardisierte Erhebungsverfahren zu befriedigenden Informationsstand.

Es schien daher sinnvoll, die Fragestellung in einigen ausgewählten Unternehmen exemplarisch zu untersuchen, wobei die Ergebnisse allerdings insofern auch von quantitativem Gewicht sind, als hier große und zum Teil sehr große Unternehmen zu erfassen waren.

Da die Kraftfahrzeug-Industrie als einer der ersten Wirtschaftsbereiche und nachhaltig von der Rezession betroffen war, wurde diese als Untersuchungsfeld bestimmt. Bei der Auswahl der einzelnen Unternehmen stand vor allem das Kriterium der Zugänglichkeit im Vordergrund.

Als Hintergrund für Darstellung und Analyse der einzelbetrieblichen Situationen werden im folgenden Abschnitt zunächst die wirtschaftliche Entwicklung der Kraftfahrzeugindustrie in den vergangenen Jahren und - soweit möglich - die Erwartungen für die künftige Entwicklung kurz skizziert.



## 1. Situation und Entwicklung in der Kraftfahrzeugindustrie

Im folgenden wird zunächst anhand einiger Indikatoren die bekannte zentrale Stellung der Kraftfahrzeugindustrie in der Gesamtwirtschaft verdeutlicht, die verantwortlich dafür ist, daß Entwicklungen in diesem Bereich weit darüber hinausreichende Auswirkungen auf die Volkswirtschaft insgesamt haben. Daran schließt sich eine kurze Darstellung des Konjunkturverlaufs seit 1972 an und schließlich wird auf die aus verschiedenen Prognosen sich ergebenden mittel- bis längerfristigen Entwicklungstendenzen kurz eingegangen. Der erste Abschnitt schließt die Nutzfahrzeugindustrie mit ein, während die beiden letzten nur Produktion und Absatz von Personenkraftwagen und Kombifahrzeugen betreffen, d.h. auf dem Bereich, der auch den Schwerpunkt für die anschließend darzustellenden betrieblichen Einzelfallstudien bildet.

### a) Die Stellung der Kraftfahrzeugindustrie in der Gesamtwirtschaft

Die Automobilindustrie gehört zu den bedeutendsten Zweigen der Wirtschaft in der BRD. Der Fahrzeugbau (PKW, Kombi und Nutzfahrzeuge) nimmt innerhalb der verarbeitenden Industrie den 4. Rang (1972) nach der chemischen Industrie, der elektrotechnischen Industrie und dem Maschinenbau ein<sup>1)</sup>. "Die verarbeitende Industrie insgesamt erbringt nahezu die Hälfte (45 %)

---

1) gemessen am Anteil der Nettoproduktion zu Preisen von 1962; vgl.: Der Bundesminister für Wirtschaft, Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland - Bedeutung, Struktur, Lage und Aussichten -, Studienreihe 7, Bonn, Juni 1974, S. 17.

des gesamten Bruttoinlandprodukts (1972). Die vier 'großen Industrien' zusammen bestreiten 20 % des Bruttoinlandprodukts; der Fahrzeugbau allein ist daran mit 3,4 % beteiligt<sup>2)</sup>.

Bei den großen Exportindustrien steht der Fahrzeugbau an 2. Stelle. Er verzeichnet für 1972 nach dem Maschinenbau eine Exportquote<sup>3)</sup> von 46 %. Auch bei dem Anteil der jeweiligen Industriegruppen an der industriellen Gesamtausfuhr nimmt der Fahrzeugbau nach dem Maschinenbau mit 15,5 % den 2. Platz ein.

Bei den Beschäftigten nimmt der Fahrzeugbau nach dem Maschinenbau und der elektrotechnischen Industrie den 3. Rang ein. Im Automobilsektor (Kraftwagenbau, Kraftfahrzeugteile, Zubehör, Anhänger, Aufbauten) und seinen Vorleistungsbereichen (Stahlindustrie u.a., soweit deren Beschäftigte für Zulieferungen an die Autoindustrie tätig sind) waren 1973 rund 1,8 Millionen Arbeitnehmer beschäftigt. Das sind ca. 7 % der Beschäftigten in der BRD. Zählt man auch die indirekt (in Kfz-Werkstätten, Tankstellen, Garagen, im Güterkraftverkehr, in Versicherungen, Banken, Fahrschulen, Schätzstellen und beim Staat Tätigen) vom Auto lebenden Beschäftigten hinzu, so ist in der Bundesrepublik jeder 7. Beschäftigte (ca. 15 % der Erwerbstätigen) direkt oder indirekt vom Auto abhängig.

Wegen der Verflechtung der Automobilindustrie mit den Zulieferern aus nahezu allen Bereichen der Industrie<sup>4)</sup> und wegen der weiteren vom Auto abhängigen

---

2) ebenda

3) Anteil der Ausfuhren am Umsatz der jeweiligen Industriegruppen in DM, ebenda S. 18.

4) Einzelne Liefersektoren, die von der Automobilnachfrage abhängig sind: Stahlverformung (1972: mit 28 % des Umsatzes), Kautschuk- und Asbest-verarbeitende Industrie (25 %), Eisen- und Stahlgießereien (21 %), Ziehereien und Kaltwalzwerke (16 %), Eisen-schaffende Industrie (15 %), ebenda S. 16.

Bereiche strahlt die Automobilindustrie mit multiplikativer Wirkung auf die gesamte Wirtschaft aus.

b) Zum Konjunkturverlauf der Automobilindustrie 1973/74

Die wirtschaftliche Lage der Automobilindustrie war in den letzten zwei Jahren durch ein deutliches Absinken der inländischen Käufernachfrage gekennzeichnet. Die Zahl der Neuzulassungen von Personenkraftwagen ging von 1972 auf 73 um 5,2 % und von 1973 auf 74 um weitere 16,6 % auf 1,7 Millionen zurück.

Ausschlaggebend dafür waren mehrere Faktoren<sup>1)</sup>:

- o Im Gegensatz zur Entwicklung bis 1971 erhöhten sich 1972/73 nahezu alle mit Kraftfahrzeug-Kauf, -Haltung und -Betrieb verbundenen Kosten;
- o im Juli 1973 verursachten Steuererhöhungen einen sprunghaften Anstieg des Benzinpreises um 6 Pfennig je Liter;
- o die im Herbst 73 folgende sogen. Ölkrise mit dadurch verursachten Sonntagsfahrverboten (Nov./Dez. 73) und Beschränkungen der Fahrgeschwindigkeit (Nov. 73 bis März 74) beeinflussten Käuferentscheidungen negativ;
- o in der Folgezeit kam es insbesondere ab Februar 1974 zu weiteren Benzinpreiserhöhungen.

Anders als im Jahr 1967 wurde der Nachfragerückgang nicht im Folgejahr zumindest teilweise durch einen Wiederanstieg der Neuzulassungen kompensiert, sondern verstärkte sich im 2. Jahr (1974) noch erheblich und wird nach den Erwartungen auch 1975 und 1976 den Stand von 1972 noch nicht wieder erreicht haben. Andererseits war eine Kompensation des inländischen

---

5) Vgl. Deutsche Shell AG, Die Motorisierung geht weiter, Prognose des PKW-Bestandes, Aktuelle Wirtschaftsanalysen, Nr. 7, Hamburg, September 1975

Nachfrageausfalls durch erhöhte Exporte nicht im erforderlichen Ausmaß durchsetzbar; die Automobilindustrie reagierte daher im Jahr 1974 mit einer Rücknahme der Produktion um 22 % <sup>6)</sup>.

Damit erreichte der Beschäftigteneinbruch im Jahre 1974 einen nicht unerheblich höheren Wert als 1967, wo er bei 19 % lag. Da der Einbruch von höherem Niveau aus stattfand, war der Produktionsrückgang 1974 in absoluten Zahlen etwa anderthalb mal so groß wie 1967 und dürfte damit - trotz zwischenzeitlicher Rationalisierungen - umfangreichere Auswirkungen auf die Beschäftigung ausgelöst haben. Wie betont, ist ein zweites Charakteristikum der jetzigen Krise gegenüber früher hervorzuheben, nämlich die längere Dauer des Einbruchs. Vorausschätzungen lassen erwarten, daß die Produktionszahl von 1973 auch 1975 und möglicherweise auch 1976 noch nicht wieder erreicht werden wird. Im Gegensatz dazu waren 1968 bereits wieder mehr Personenkraftwagen und Kombi produziert worden als im Jahr 1966.

Allerdings kommt das Gutachten des Bundesministers für Wirtschaft zu dem Ergebnis, daß Prognosen für die nächsten zwei bis drei Jahre angesichts der zahlreichen Unsicherheitsfaktoren nicht möglich sind. "Die Entwicklung der Währungsparitäten, die Tendenz zu weiteren Preissteigerungen, die Möglichkeit neuer Handelsbarrieren u.a. erlauben keine ernsthaft begründeten Aussagen" <sup>7)</sup>.

---

6) Prognos, Soziale Auswirkungen des technischen Wandels in der hessischen Automobilindustrie, a.M.v., Basel 1975, S. 54

7) Der Bundesminister für Wirtschaft, Die Automobilindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, a.a.O., S. 22

c) Längerfristige Entwicklungstendenzen

Diese Unsicherheiten spiegeln sich auch in den recht unterschiedlichen Ergebnissen längerfristig angelegter Prognosen. Während ein Wirtschaftsinstitut erwartet<sup>8)</sup>, daß die Automobilindustrie zwar im Zeitraum zwischen 1975 und 79 nochmals den Stand von 1973 erreichen wird, dann jedoch mehr oder weniger kontinuierlich bis zum Jahre 1990 auf 2,6 Millionen Einheiten, was dem Niveau Mitte der 60iger Jahre entspricht, absinken wird, kommt ein anderes Institut, insbesondere aufgrund anderer Annahmen über die Exportentwicklung, zu sehr viel optimistischeren Einschätzungen, wonach die Automobilproduktion im Inland 1980 4,4 und 1985 4,9 Millionen Einheiten erreichen wird<sup>9)</sup>.

Wie bereits angedeutet, ist für die Fragestellung der Untersuchung natürlich nicht ohne Bedeutung, inwieweit es sich bei der derzeitigen Krise in der Automobilindustrie um ein vorübergehendes, konjunkturelles Phänomen handelt oder inwieweit ein struktureller Veränderungsprozeß in Gang gekommen ist, der langfristig das Gewicht dieses Industriebereiches in der Volkswirtschaft verändern wird. Eine verlässliche Beantwortung dieser Frage ist jedoch in einer Situation kaum möglich, in der nicht einmal sicher ist, ob die im Oktober 1975 deutlich angestiegenen Neuzulassungen bereits den Konjunkturumschwung anzeigen oder nur eine vorübergehende Belebungerscheinung darstellen.

Wichtig scheint, daß abgesehen von den weltwirtschaft-

---

8) Prognos, a.a.O., S. 54

9) Vgl. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, Strukturkrise der Automobilindustrie unwahrscheinlich - Thesen zur langfristigen Entwicklung, Ifo-Schnelldienst Nr. 9 vom 4.4.75

lichen Unsicherheiten, die sich vor allem auf den Auslandsabsatz auswirken, der Automobilbestand in der Bundesrepublik sich mehr und mehr einer angenommenen Sättigungsgrenze nähert. Aus Erfahrungen in den USA läßt sich ableiten, daß in Zukunft mit der Annäherung an die Sättigungsgrenze vermehrt mit größeren Nachfrageschwankungen zu rechnen sein wird, die wohl kaum durch komplementär verlaufende Exportquoten ausgeglichen werden können. Wenn diese Erwartungen zutreffen, so wird sich die ohnehin überdurchschnittlich hohe Konjunktorempfindlichkeit der Automobilindustrie in Zukunft noch weiter verstärken. Dies hätte zur Folge, daß gerade in diesem Industriezweig Probleme der Beschäftigungsanpassung in Zukunft an Gewicht gewinnen werden.

Im folgenden wird zunächst auf die Bedeutung von betrieblichen Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung in den näher untersuchten Unternehmen der Kraftfahrzeug-Industrie während des jüngsten Absatzeinbruchs eingegangen; daran schließt sich eine Diskussion der Möglichkeiten zur Arbeitszeitverkürzung und schließlich der Personalabbaumaßnahmen an.

## 2. Betriebliche Maßnahmen zur Arbeitsbeschaffung

Unter der Kategorie der Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen fassen wir im folgenden eine Reihe recht heterogener Anpassungsinstrumente bzw. betriebliche Anpassungsstrategien zusammen, denen das Ziel gemeinsam ist, den Rückgang des Personalbedarfs zumindest zu verzögern bzw. zu verlangsamen oder durch Umstellungen im Produktionsprozeß zu kompensieren.

Strategien zur Arbeitsbeschaffung haben im Zusammenhang mit einem umfangreicheren Absatzeinbruch zumeist den Charakter flankierender Maßnahmen zu notwendigen Kürzungen des Arbeitsvolumens. Einige, wie etwa die Produktion auf Lager, sind eher im Vorfeld von personalpolitischen Maßnahmen im engeren Sinne angesiedelt, andere, wie Produktdifferenzierung oder Marktausweitung, haben dagegen eher Bedeutung im Anschluß an eine nicht ausreichende Bewältigung einer Krisensituation über Maßnahmen der Reduktion des Arbeitsvolumens.

Unterschiedlich ist die Rolle von verschiedenen Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen in den strategischen Überlegungen der Unternehmen, ebenso in der Praxis der Anpassungsaktionen; eine erhebliche Vielfalt besteht auch hinsichtlich des potentiellen Anpassungseffekts dieser Maßnahmen sowie - wie bereits angedeutet - hinsichtlich der zeitlichen Struktur ihrer Wirksamkeit.

#### a) Verstärkung der Lagerproduktion

Ausweitung bzw. Einschränkung der Lagerhaltung eröffnet dem Produzenten einen Flexibilitätsspielraum, mit dem zeitliche Disproportionalitäten zwischen Produktions- und Absatzmengen ausgeglichen werden können. Für den hier interessierenden Fall des Absatzrückgangs heißt dies konkret, daß durch Ausbau des Lagerbestands die Möglichkeit gegeben ist, für eine gewisse Zeit die Produktion und damit auch die Beschäftigung des vorhandenen Personals auf einem höheren Kapazitätsniveau aufrecht zu erhalten, als dies dem aktuellen oder in absehbarer Zeit (z.B. aufgrund von Auftragseingängen) erwarteten Absatzvolumen entspricht.



Inwieweit diese Maßnahme tatsächlich möglich und aus der Perspektive des Unternehmens wirtschaftlich sinnvoll ist, hängt u.a. von den Kosten der Lagerhaltung und vom Grad sowie der Fristigkeit der Wertminderung der gelagerten Produkte ab.

In der Automobilindustrie ist grundsätzlich die Lagerhaltung rein technisch möglich, ja sogar - wie vielfach in der Massenfertigung - auch im Normalfall unvermeidbar. Jedoch wachsen mit Umfang und Dauer der Lagerhaltung Risiko und Kosten schnell an: Sowohl bei Personenkraftwagen und noch deutlicher bei Lastkraftwagen handelt es sich um sperrige, platzkonsumierende Erzeugnisse, deren Lagerung schon aus diesem Grund teuer ist und darüber hinaus erhebliche zusätzliche Kosten impliziert, wenn man die hohe Kapitalbindung einkalkuliert.

Eine gewisse Lagerhaltung ist jedoch bei der kurzfristig recht labilen Käuferkonjunktur bei Personenkraftwagen und in noch stärkerem Ausmaß aufgrund der erheblichen Absatzschwankungen bei Lastkraftwagen unvermeidlich.

Betriebliches Interesse ist es, die Lagerhaltung so zu dimensionieren, daß zwar die Lieferfähigkeit des Unternehmens auch bei einem plötzlichen Nachfrageboom bei verzögerter Reagibilität der Produktion erhalten bleibt, andererseits das Risiko der Wertminderung der gelagerten Bestände möglichst gering anzusetzen ist.

Das Risiko der Wertminderung ist vor allem abhängig von der Absatzbarkeit der Produkte nach längerer Lagerzeit. Insbesondere im Personenkraftwagen-Sektor werden hier durch den üblichen raschen Modellwechsel Grenzen gesetzt. Darüber hinaus begrenzt die in den vergan-



genen Jahren stark ausgeweitete Ausstattungs-differenzierung den durch Lagerhaltung erreichbaren Flexibilitätsspielraum der Unternehmen.

In der Personenkraftwagenproduktion ist es in den vergangenen Jahren mehr und mehr üblich geworden, daß die Käufer die Ausstattung des Modells einschließlich Farbe, Motorstärke, Art des Getriebes usw. aus einer großen Palette von Möglichkeiten selbst wählen können. Es ist zu vermuten, daß die Absatzchancen sich mindern, wenn diese Wahlmöglichkeiten aufgrund der Notwendigkeit, vom Lager zu verkaufen, reduziert werden. Zur Kompensation sind dann u.U. Preisnachlässe zu gewähren.

Auch in der Lastkraftwagen-Produktion gibt es eine starke Produktvielfalt, bedingt durch die unterschiedlichen Einsatzanforderungen. Das Moment der Wertminderung durch Veralterung hat hier jedoch nicht die gleiche Bedeutung wie im Personenkraftwagensektor auch spielen eher oberflächliche Ausstattungsvariationen keine solche Rolle.

Es läßt sich also feststellen, daß die absatzmarktpolitischen Strategien relativ häufiger technisch-gestalterischer Produktänderungen (Modellwechsel) sowie möglichst differenzierter Berücksichtigung von Käuferwünschen und -bedürfnissen den über verstärkte Lagerhaltung erreichbaren Flexibilitätsspielraum der Unternehmen bei unvorhergesehenem Absatzrückgang erheblich begrenzen.

Wie sieht nun die tatsächliche Rolle der Lagerhaltung bei der seit 1973 einsetzenden Absatzkrise aus? Soweit feststellbar, ist tatsächlich vor allem zu Beginn der Absatzkrise die Lagerhaltung stark ausgebaut worden.

Aufgrund unterschiedlicher Markt- und Produktionsbedingungen der verschiedenen Unternehmen gibt es keine allgemeinen Normen für die optimale Größe des Lagerbestandes. Von Personenkraftwagen-Produzenten wurde an-

gegeben, daß ein normaler Lagerbestand etwa die Größenordnung von zwei bis drei Monatsproduktionen hat; dies ist schon deshalb erforderlich, weil die Produktion eigengesetzlichen, nicht von der Absatzentwicklung induzierten Schwankungen unterliegt, die beispielsweise durch Feiertage, Werksurlaub oder Produktionsumstellungen verursacht werden. In einem der untersuchten Unternehmen der Personenkraftwagen-Produktion ist der Lagerbestand im Zuge der Absatzkrise auf mehr als das Doppelte dieses "Normalbestands", d.h. auf das mehr als vierfache einer normalen Monatsproduktion angewachsen (Fall 3). Entwicklungen in ähnlicher Größenordnung gab es in anderen Unternehmen.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß die Ausweitung der Produktion auf Lager in den meisten Fällen allerdings nicht ausreichte, die durch den Absatzeinbruch induzierten beschäftigungspolitischen Probleme zu lösen. Der Wert dieser Maßnahme lag eher darin, daß zunächst einmal Zeit gewonnen wurde, um andere, weiterreichende unternehmenspolitische Anpassungsmaßnahmen vorzubereiten und einzuleiten.

Wichtiges Moment ist in diesem Zusammenhang die Unsicherheit bei der Absatzentwicklung. Geht der Absatz plötzlich zurück, so kann aktuell häufig nicht ausreichend sichergestellt werden, ob dies eine nur kurzfristige - etwa auf 1 bis 2 Monate beschränkte - Entwicklung ist, oder ob eine andauernde Abschwungphase zu erwarten ist. Die Ausweitung der Lagerhaltung ist in dieser Situation das gegebene Instrument; zeigt sich jedoch dann über mehrere Monate hinweg eine verminderte Nachfrage, so wächst der Druck - auch aus den oben erwähnten Gründen -, die erhöhten Lagerbestände wieder abzubauen.

Im Fall eines der großen Personenkraftwagen-Hersteller, bei dem der Nachfragerückgang im Vergleich zu anderen Unternehmen relativ spät einsetzte, erreichte die Lagerproduktion im Frühjahr 1974 einen Höchststand. Dann eingeleitete andere, im einzelnen noch darzustellende Anpassungsmaßnahmen führten dazu, daß der Lagerbestand in der zweiten Jahreshälfte 1974 um rund 10 % abgebaut werden konnte und sich - auch aufgrund wieder ansteigender Nachfrage - bis zum Sommer 1975 auf etwas mehr als die Hälfte des Höchstbestandes reduzierte (Fall 3) 10).

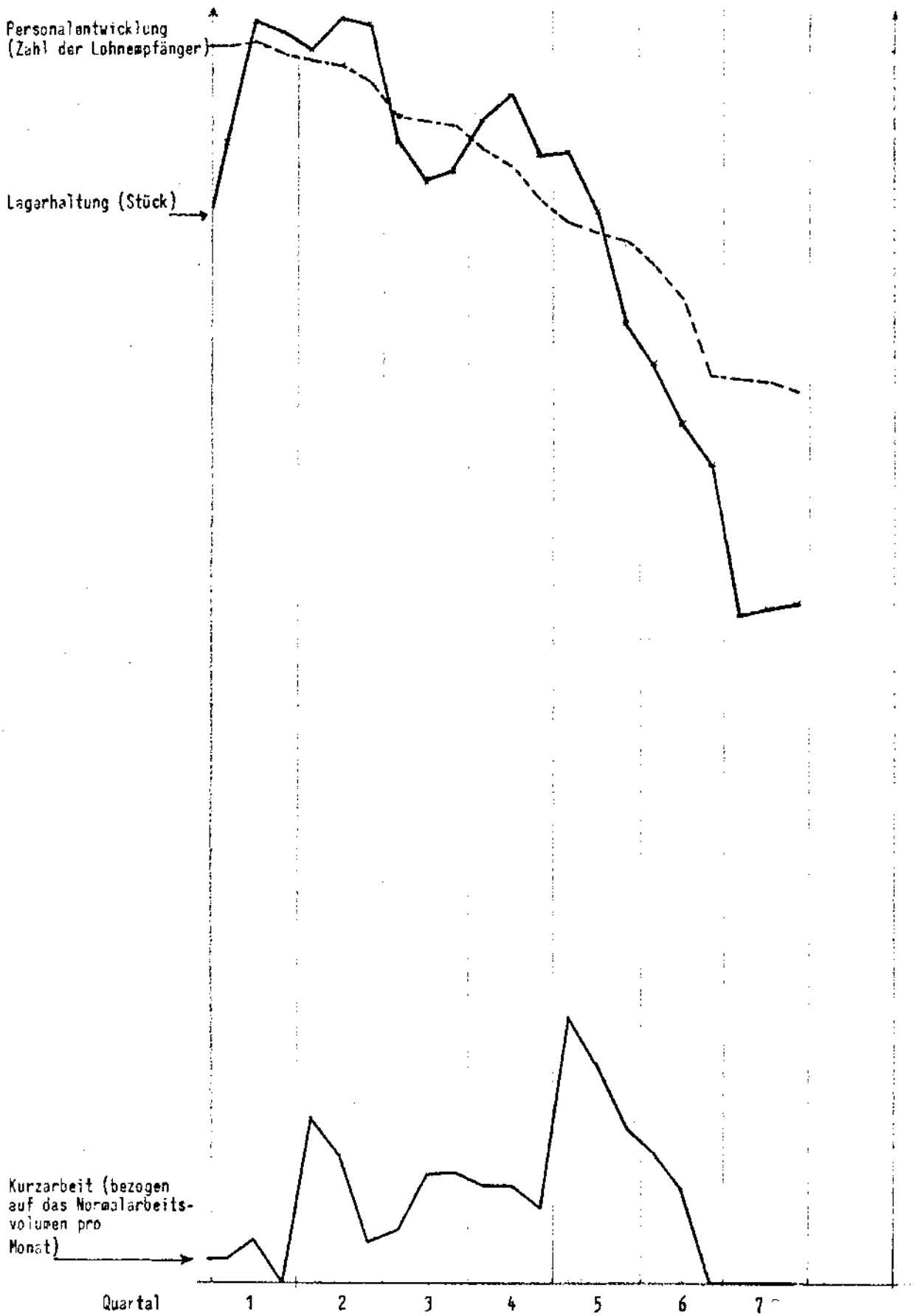
Der Ausbau von Produktion auf Lager ist ein sehr flexibles, rasch wirksames Instrument zum Ausgleich der Folgen eines unvermittelt eintretenden Absatzrückganges. Als ausschließliche Problemlösung eignet es sich jedoch nur bei kurzzeitigen Absatzrückgängen, während sich sein Lösungspotential bei der Bewältigung einer größeren Absatzkrise, wie sie 1973 bis 1975 in der Kraftfahrzeugindustrie der Bundesrepublik eingetreten ist, rasch vermindert und daher durch andere Maßnahmen ergänzt bzw. abgelöst werden muß.

Entsprechend spielte die Frage einer zusätzlichen Ausweitung der Lagerhaltung keine besondere Rolle bei den unternehmerischen Überlegungen und Beratungen mit der Arbeitnehmerseite über die Bewältigung der Absatzkrise. Sie zählt zu den orthodoxen Anpassungsmöglichkeiten, die gleichsam automatisch eingesetzt werden, wenn die Absatzkonjunktur nachläßt. Da jedoch in den vergangenen zwei Jahren ein Absatzschwund völlig ungewöhnten Ausmaßes eingetreten ist, standen in dieser Situation andere und wirksamere Anpassungsmöglichkeiten im Vordergrund.

---

10) Vgl. Schaubild S. 38

Schaubild 1: Entwicklung von Lagerbestand, Personalstärke und Kurzarbeit bei einem Pkw-Produzenten (siehe Quartale, Fall 3)



## b) Vorziehen von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten

Im Katalog möglicher arbeitbeschaffender Maßnahmen zum Ausgleich eines verminderten betrieblichen Bedarfs an Arbeitskraft taucht auch das Vorziehen bzw. Ausweiten von Reparatur-, Wartungs- und Erneuerungsarbeiten auf. Maßnahmen dieser Art können relativ rasch umgesetzt werden, sind jedoch im Volumen ihres möglichen Anpassungseffektes durch verschiedene Momente begrenzt:

- o Reparatur- und Wartungsarbeiten sind indirekt an die Beanspruchung des Produktionsapparates gebunden und daher in ihrer Zeitstruktur nicht beliebig variierbar. Zwar spielt vorbeugende Instandhaltung gegenüber Reparaturen im Schadensfall bei komplexeren und teureren Maschinen und Aggregaten eine zunehmende Rolle, dennoch scheint es wenig rationell, solche Arbeiten über längere Zeiträume (z. B. mehrere Monate) vorzuziehen, da sich dann die Kosten durch eine reale Verkürzung des Wartungs-rhythmus' erhöhen.
- o Reparatur- und Wartungsarbeiten erfordern in der Regel von den durchführenden Arbeitskräften spezifische Qualifikationen, die zumeist gerade bei denjenigen Arbeitskräften nicht vorhanden sind, die am ehesten durch eine absatzbedingte Produktionsdrosselung freigesetzt werden. Gerade in der Automobilindustrie dürften die Möglichkeiten begrenzt sein, die meist nur kurzzeitig angelernten Arbeitskräfte aus der Bandmontage und der Teilefertigung in größerem Umfang für Reparatur- und Wartungsarbeiten einzusetzen.

- o Schließlich ist generell das Volumen solcher Arbeiten begrenzt, insofern sie betriebswirtschaftlich rentabel und nicht nur als eine Art "Beschäftigungstherapie" durchgeführt werden sollen. Dazu kommt, daß ein gedrosselter Produktionsprozeß den "natürlichen" Anfall von Reparaturarbeiten eher reduziert.

Etwas anders ist die Situation bei Erneuerungsarbeiten, die auf eine Verbesserung des Produktionsapparates zielen, sei es die maschinelle Ausstattung, seien es die baulichen Anlagen der Werke. Zwar dürften sich auch hier Schwierigkeiten hinsichtlich einer umfangreicheren Personalumsetzung ergeben, der Zeitpunkt für die Durchführung solcher Arbeiten ist jedoch dann günstig, wenn der normale Produktionsprozeß nicht auf vollen Touren laufen muß. Andererseits implizieren solche Arbeiten zumeist über die Personalkosten hinausgehende Aufwendungen, für die das Unternehmen gerade in einer ungünstigen Absatzsituation nicht gerne finanzielle Mittel bereitstellen wird.

Um einen Grenzfall zu den absatzmarktorientierten Anpassungsmaßnahmen handelt es sich schließlich, wenn die bei einem Modellwechsel notwendigen Arbeiten zur Umstellung des Produktionsapparates vorgezogen werden. Beim gegebenen Grad der technischen Flexibilität der Anlagen sind jedoch auch diese Arbeiten in ihrem Umfang begrenzt, sodaß sie für sich allein genommen, daß heißt von möglichen Verbesserungen der Absatzchancen abgesehen, keine größeren Anpassungseffekte auf eine Stabilisierung der Beschäftigung haben.

Soweit dies ermittelt werden konnte, hatte daher das Anpassungsinstrument vorgezogener bzw. ausgeweiteter

Reparatur- und Erneuerungsarbeiten in der jüngsten Beschäftigungskrise in der Kraftfahrzeugindustrie keine größere Bedeutung.

Im Falle eines Automobilherstellers schwankt der Anteil der Reparatur- und Erneuerungsarbeiten am gesamten Arbeitszeitvolumen der jeweils vorhandenen Lohnempfänger (Überstunden, Urlaubszeiten nicht eingerechnet) zwischen 6 % und 8,5 % in den Monaten der Absatzkrise. Diese Schwankungen deuten nicht darauf hin, daß diese systematisch antizyklisch ausgeweitet worden wären. Vielmehr hat es den Anschein, als ob diese Arbeiten "eigengesetzlich", das heißt entsprechend den aus der Beanspruchung des Produktionsapparates sich gebenden Notwendigkeiten in ihrem Umfang variieren. So nimmt der relative Umfang dieser Arbeiten zunächst im Verlauf der Krise mit der Reduktion des Produktionsvolumens, die hauptsächlich über Arbeitszeitverkürzungen erreicht worden ist, ab, um dann gegen Ende des beobachteten Zeitraumes wieder anzusteigen und zwar absolut auf eine ähnliche Größenordnung wie im gleichen Zeitraum des Vorjahres, was aufgrund der zwischenzeitlich reduzierten Zahl von Lohnempfängern einem höheren Anteil am verfügbaren Arbeitszeitvolumen entspricht.

Bezüglich der Größenordnung des rein theoretischen Anpassungspotentials dieses Instruments läßt sich an diesem Fallbeispiel feststellen, daß im ersten Jahr der Absatzkrise eine Verdopplung der für Erneuerungs- und Reparaturarbeiten beanspruchten Arbeitszeit notwendig gewesen wäre, um die tatsächlich im Unternehmen durchgeführte Kurzarbeit zu kompensieren, im zweiten Jahr hätte man für den gleichen Zweck zweieinhalbmal soviel Arbeitszeit ansetzen müssen, - ohne daß dadurch die tatsächlich während des gesamten Zeitraums durchgeführte Verminderung der Zahl der Lohnempfänger um etwa ein Drittel verhindert worden wäre (Fall 3).

Die Überlegungen und Indizien deuten darauf hin, daß das Anpassungspotential dieses Instruments zumindest in Unternehmen der untersuchten Art als relativ bescheiden anzusehen ist und bei einem umfangreicheren und anhaltenden Beschäftigungsrückgang allenfalls als flankierende Maßnahme betrachtet werden kann.



### c) Ausbau von Qualifizierungsmaßnahmen

Arbeitsbeschaffende Maßnahmen im weiteren Sinne könnten darin bestehen, während eines Absatz- und Produktionsrückgangs die Qualifizierungsaktivitäten des Betriebs auszudehnen. Vor allem unter dem Gesichtspunkt einer langfristigen Stabilisierung der Belegschaft einschließlich einer Erhöhung der Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte könnte eine antizyklische Ausweitung der Aus- und Weiterbildungs- sowie Umschulungsmaßnahmen interessant sein. Gerade in Zeiten der Produktionsdrosselung müßte es auch eher als sonst möglich sein, qualifizierte Arbeitskräfte aus der eigenen Belegschaft als Ausbilder einzusetzen.

Solche Maßnahmen sind in verschiedenen der untersuchten Unternehmen in Betracht gezogen worden, in größerem Umfang jedoch kaum realisiert worden. Zwar wurden in einem Unternehmen zu einem Zeitpunkt, als Kurzarbeit durchgeführt und Personal abgebaut wurde, etwa 100 Jugendliche, die längere Zeit arbeitslos waren, als Umschüler eingestellt und ausgebildet. Im übrigen sind jedoch nirgends in nennenswertem Umfang bestehende Qualifizierungsmaßnahmen ausgeweitet oder neue eingerichtet worden. Als Gründe dafür wurden angegeben:

- o Mangelnde eigene Finanzkraft der Unternehmen in der gegebenen Situation sowie das Fehlen finanzieller Anreize aus öffentlichen Mitteln;
- o mangelnde Vorhersehbarkeit des zukünftigen Qualifikationsbedarfs, die gerade in einer unsicheren Krisensituation gegeben ist;
- o die Gefahr der Abwanderung von Teilnehmern an betrieblich finanzierten Bildungsmaßnahmen; sowie schließlich

- o ein weitgehendes Desinteresse der Arbeitskräfte, das sich gerade in dieser Situation zum Teil daraus erklärt, daß das Risiko des Verlusts des Arbeitsplatzes bei Teilnahme an Bildungsveranstaltungen (insbesondere externen) verstärkt wird.

Auf der anderen Seite ist festzustellen, daß in den untersuchten Großunternehmen der Kraftfahrzeugindustrie während der Krisenzeit die betrieblichen Bildungsmaßnahmen und insbesondere auch die berufliche Grundausbildung nicht in größerem Umfang eingeschränkt worden sind.

Ein Zuliefererunternehmen hat allerdings die Ausbildung im kaufmännischen Bereich aufgegeben, ebenso wurden bei einem großen Kraftfahrzeughersteller keine Hochschulabsolventen mehr als Volontäre eingestellt (Fälle 7 und 3).

Im übrigen wurde jedoch die Zahl der Auszubildenden entweder stabil gehalten, sodaß infolge des Belegschaftsabbaus ihr Anteil sogar zugenommen hat, oder zumindest deutlich weniger stark reduziert als die Gesamtbelegschaft<sup>11)</sup>.

#### d) Rücknahme von Fremdaufträgen

Während die Ausdehnung von Reparatur- und Erneuerungsarbeiten sowie von Qualifizierungsaktivitäten keine größere Bedeutung haben und die Produktion auf Lager gleichsam als Instrument der ersten Stunde anzusehen ist, das bei anhaltender Dauer und Verschärfung des Absatztiefs dann durch andere Maßnahmen abgelöst wird,

---

11) Ausführlicher werden die bisherigen Erfahrungen mit einer antizyklischen betrieblichen Weiterbildungs politik und deren Hindernisse im Rahmen des Forschungsprogramms im Teilprojekt F untersucht. Vgl. dazu Arbeitsbericht 2: Wird Weiterbildung konjunkturgerecht betrieben?

die auf einen Abbau der überhöhten Lagerbestände zielen, nimmt die Bedeutung der Politik der Auftragsvergabe an Fremdfirmen im Verlauf der Absatzkrise eher zu: Die Rücknahme von Fremdaufträgen wird als Anpassungsinstrument in dem Maße interessanter, in dem die Absatzflaute des eigenen Unternehmens andauert oder sich gar verstärkt. Dies schließt allerdings nicht aus, daß die Politik der Auftragsvergabe schon relativ früh in die strategischen Überlegungen der Unternehmen zur Bewältigung der Absatzkrise einbezogen wird.

Zunächst ist davon auszugehen, daß die Kraftfahrzeug-Hersteller in der Bundesrepublik in erheblichem Umfang Materialien und Teile von anderen Firmen beziehen. Oberflächlich betrachtet ist daher das Potential von Maßnahmen der Reduktion von Fremdaufträgen zur Stabilisierung der Beschäftigung der eigenen Belegschaft sehr groß.

Eine realistischere Betrachtung der möglichen Effekte solcher Anpassungsmaßnahmen erfordert jedoch die Unterscheidung zwischen:

- o Materialien, Teilen und auch Maschinen, die im Unternehmen selbst nicht hergestellt werden (können) oder von denen trotz Massenbedarfs nur Einzelstücke (z.B. bei der Prototypenfertigung) im Unternehmen selbst produziert werden; und
- o Materialien und Teilen, die zwar im Unternehmen selbst (bezogen auf den Bedarf) in größerem Umfang hergestellt werden, deren Fertigung jedoch aufgrund nicht ausreichender eigener Kapazitäten oder weil es sich zum Beispiel um Spezialausführungen handelt, auch nach außen vergeben wird.

Fremdaufträge der ersten Kategorie (dazu zählen z.B. Karrosseriebleche, Reifen, elektrische Aggregate, Glühlampen usw.) sind kaum in eine Politik reduzierter Auftragsvergabe mit der Zielsetzung der Arbeitsbeschaffung für die eigene Belegschaft einzusetzen. Dies bedeutet allerdings nicht, daß nicht auch in diesem Bereich das nach außen vergebene Auftragsvolumen entsprechend dem reduzierten Bedarf und aufgrund eventueller Kürzungen in der Vorratshaltung der Hersteller zurückgeht und damit bei den Zulieferern Beschäftigungsprobleme verursacht.

Interessant hinsichtlich möglicher Arbeitsbeschaffung für die eigene Belegschaft sind dagegen Fremdaufträge der zweiten Kategorie. Für solche Teile (z. B. ganze Motorblöcke, Getriebegehäuse, Spezial-Kupplungen etc.) war häufig unter den Produktions- und Marktbedingungen in den vergangenen Jahren der Hochkonjunktur die Eigenproduktion aus verschiedenen Gründen nicht so lohnend, als daß man den vollen Bedarf für die eigenen Fertigung selbst hergestellt hätte. Hierfür können verschiedene Gründe ausschlaggebend gewesen sein, sei es daß eine ausreichende Kapazitätsausweitung überdurchschnittlich hohe Investitionen erfordert hätte, sei es daß (wie etwa bei Spezialausstattungen) wegen zu geringer Stückzahlen eine Eigenfertigung nicht rentabel war. In dieser Situation war es häufig günstiger, zum einen den Spitzenbedarf von bestimmten Teilen, die gleich oder ähnlich im Unternehmen auch gefertigt werden, nach außen zu vergeben und zum anderen Spezialteile, die nur in geringeren Stückzahlen benötigt werden, von darauf spezialisierten Herstellern zu beziehen.

Mit einem starken Absatz- und Beschäftigungseinbruch, wie er in den meisten Automobilfirmen während der Jahre

1973 bis 1975 zu verzeichnen war, verschieben sich die Relationen hinsichtlich der Rentabilität von Eigen- und Fremdprodukten bestimmter Fahrzeugteile. Da der Abbau von Produktionskapazität, d.h. die Stilllegung von Anlagekapital und die Reduktion des verfügbaren Arbeitsvolumens der vorhandenen Belegschaft direkte und indirekte Kosten verursachen, konnte sich die Übernahme bisheriger Fremdfertigung in den unternehmenseigenen Herstellungsbereich als wirtschaftlich vorteilhaft erweisen.

Bedauerlicherweise gibt das uns verfügbare Informationsmaterial keine genauen Aufschlüsse darüber, in welchem Umfang die großen Automobil- und Nutzfahrzeughersteller in der jüngsten Absatzkrise ihre Auftragsvergabe-Politik als beschäftigungspolitisches Instrument eingesetzt haben und vor allem darüber, in welcher Größenordnung durch diese Maßnahmen freigesetzte Arbeitskapazität (wieder) genutzt werden konnte.

Aus den wenigen in die Untersuchung einbezogenen (kleineren) Unternehmen, die zum Teil oder überwiegend Zulieferer für die großen Kraftfahrzeughersteller sind, ist jedoch bekannt, daß es im Verlauf der Absatzkrise in größerem Umfang zu Auftragsstornierungen gekommen ist.

Aus einem mittelgroßen Unternehmen (ca. 1.500 Beschäftigte), das knapp die Hälfte seines Umsatzes mit seiner Kunden-Gießerei erzielt, die wiederum hauptsächlich für die Kraftfahrzeugindustrie arbeitet, war zu erfahren, daß gerade zu dem Zeitpunkt, zu dem das Unternehmen seine Produktionskapazität für die Herstellung von Getriebegehäusen entsprechend den Auflagen eines der großen PKW-Hersteller ausgebaut hatte, die in Aussicht genommenen Lieferkontingente wegen der inzwischen eingetretenen PKW-Absatzkrise nicht oder nur zu einem geringen Teil abgerufen worden sind (Fall 10).

Ein anderes Unternehmen (ca. 1.500 Beschäftigte), das unter anderem Kippvorrichtungen für Nutzfahrzeuge herstellt, klagte ebenfalls über erhebliche Auftragsrücknahmen seitens der LKW-Hersteller, die in der Absatzkrise zum Teil dazu übergegangen seien, Kippvorrichtungen selbst zu fertigen (Fall 6).

Gleichgültig, ob die Rücknahme von Fremdaufträgen bei den großen Herstellerfirmen positive, d. h. arbeitsbeschaffende Folgen für deren Belegschaft hat (wie dies beim zweiten der skizzierten Fälle gegeben war) oder ob (wie im ersten Fall) lediglich Aufträge, die den Spitzenbedarf abdecken sollten, nicht an die Zulieferfirmen weitergegeben worden sind, um die Beschäftigung der eigenen Belegschaft des Herstellers nicht zu gefährden, bleibt die Wirkung einer Weiterwälzung der Beschäftigungsprobleme von den großen Kraftfahrzeugherstellern zu den meist sehr viel kleineren Zulieferbetrieben. Informationen von seiten der Zulieferer weisen darauf hin, daß die unterschiedliche Marktmacht der Hersteller- und Zulieferunternehmen sich erheblich auf die Vertragskonditionen und damit auch auf die Stornierungsmöglichkeit von Aufträgen auswirkt.

Die Zulieferfirmen klagten nicht nur über die zumeist recht kurzen Vertragsfristen, sondern auch über sehr plötzliche Vertragskündigungen sowie darüber, daß sie über längerfristige Auftragsabsichten der Herstellerbetriebe im Ungewissen gelassen werden. Insbesondere gelte dies für die Nutzfahrzeug-Hersteller, die wiederum selbst sehr starken Absatzschwankungen ausgesetzt sind.

Der Mißstand hängt mit der unausgeglichene Marktstruktur zusammen; je abhängiger ein Zulieferer von einem einzigen oder einigen wenigen großen Herstellerunternehmen ist, desto mehr muß er sich die Vertragskonditionen aufzwingen lassen. Gerade in beschäftigungspolitischen Problemsituationen lassen sich unter Umständen von den Einkäufern der Großunternehmen für diese günstige Vertragsbedingungen erreichen. Den Zulieferunternehmen ist es gerade bei schlechter konjunktureller Lage kaum möglich, längerfristige Abmachungen und deren Einhaltung gegenüber den Abnehmern durchzusetzen, was die entscheidende Voraussetzung für eine einigermaßen stabile Beschäftigung der eigenen Belegschaft wäre.



Diese Darstellung der Situation durch die Zulieferfirmen wurde teilweise in den untersuchten Unternehmen der Automobil- und Nutzfahrzeughersteller bestätigt, zum Teil auch mit dem Hinweis zurückgewiesen, daß den Hersteller-Unternehmen aufgrund der sprunghaften Entwicklung im Kraftfahrzeug-Absatzmarkt eine bessere Informations- und Vertragspolitik gegenüber den Zulieferern gar nicht möglich sei und daß ihnen selbst die Unstetigkeit des Absatzmarktes genügend zu schaffen mache.

Für die großen Herstellerunternehmen ergeben sich in dieser Situation die Grenzen der Einsatzfähigkeit der Auftragsvergabepolitik zur Sicherung der Beschäftigung im eigenen Unternehmen weniger aus vertraglichen Bedingungen, als aus den produktionstechnischen und zum Teil auch qualifikatorischen Möglichkeiten der Übernahme dieser Arbeiten in die eigene Fertigung. Am Rande spielen auch Erwägungen eine Rolle, wonach es nicht im langfristigen Interesse des Herstellers liegen kann, durch eine extensive Nutzung der Auftragsvergabepolitik die Zulieferfirmen in Konkurs gehen zu lassen und damit ein für das Unternehmen selbst wichtiges externes Ausweich- und Elastizitätspotential für die Zukunft zu vernichten <sup>12)</sup>.

Soweit die Rückrufung von Fremdaufträgen die Übernahme bisher nicht im Unternehmen vorhandener Fertigung bedingt, sind Realisierungsvoraussetzungen und Folgen oft kaum zu trennen von Strategien, die auf eine Veränderung der Produkte, des Produktsortiments sowie der Absatz-

---

12) Solche teilweise gegensätzliche kurz- und langfristigen Interessen spiegeln sich zum Teil auch in Konflikten oder zumindest unterschiedlichen Sichtweisen zwischen verschiedenen Teilen des Managements der großen Herstellerunternehmen. Während die Einkäufer eher zu einer rigorosen Auftragsvergabepolitik unter Nutzung der Schwächen in der Position der Zulieferer zu tendieren scheinen, plädieren Mitglieder der Personalmanagements eher für eine "aufgeklärtere" Auftragsvergabepolitik, die die berechtigten Interessen der Zulieferunternehmen an längerfristigen Informationen und stabilen Vertragskonditionen berücksichtigt.



märkte des Unternehmens zielen. Auf diese der Tendenz nach weiterreichenden Strategien wird im folgenden Punkt eingegangen.

e) Veränderung von Produkt, Produktsortiment und Absatzmarkt

Vor allem in einer als gravierend und länger andauernd angesehenen Absatzkrise im bisherigen Produktbereich muß es Interesse des Betriebes sein, nach Problemlösungen zu suchen, die durch Veränderungen in den hergestellten Produkten oder im bisherigen Produktsortiment bessere Absatzmöglichkeiten erzielen lassen und damit unmittelbar zu einer höheren Auslastung der Produktionskapazität einschließlich Quantität und Qualität des verfügbaren Arbeitskraftpotentials führen. Abhängig oder unabhängig davon ist zu versuchen, für die jeweiligen Produkte die Absatzchancen günstiger zu gestalten, etwa durch Erschließung neuer Absatzmärkte, durch Preisanpassungen auf den vorhandenen Absatzmärkten usw.

In der Regel handelt es sich bei solchen Strategien um eher indirekte, zumeist nicht unmittelbar wirksame Maßnahmen der Verbesserung der Beschäftigungslage, wobei häufig ex ante die Folgen solcher Ausweitungen der Produktnachfrage für die Nutzung des verfügbaren Arbeitsvermögens nicht klar erkennbar sind. So kann beispielsweise eine Strategie der Produktdiversifikation Veränderungen in den Produktionsmethoden, in der technischen Ausstattung des Produktionsapparates sowie in der Qualifikationsstruktur der Arbeitskräfte nach sich ziehen, während die Erschließung eines neuen Absatzmarktes für bereits bisher hergestellte Produkte keine solchen Auswirkungen hat oder im Zuge einer Veränderung des Produktmix jedenfalls weniger gravierende Folgen nach sich zieht.

Allgemeiner gesagt: Je weitreichender solche Veränderungen sind, desto eher ist damit zu rechnen, daß sie nicht unmittelbar das Problem der Beschäftigung des vorhandenen Personals lösen, sondern darüber hinausgehende quantitative und qualitative Folgen für den Arbeitskräfteeinsatz zeitigen.

Eine klärende Bemerkung scheint hier zur Bedeutung der Produktnachfrage in der Gesamtargumentation der Studie notwendig. Die Fragestellung geht zunächst von einem Auftrags- bzw. Absatzrückgang aus und versucht dann, die betrieblichen Reaktionen auf die Situation zu klären. Oberflächlich betrachtet, mag in diesem Zusammenhang die Steigerung des Absatzes als eine mögliche Reaktionsform des Betriebs als verwirrend oder gar tautologisch erscheinen, zumal dann, wenn - wie dies herkömmlich häufig der Fall ist - Absatzstrategien und Absatzmarktentscheidungen als primäre, den Entscheidungen über Produktion und Personaleinsatz übergeordnete angesehen werden.

Es scheint jedoch fraglich, inwieweit diese Sichtweise der gegebenen Situation gerecht wird. Es spricht einiges für eine Betrachtung, wonach es sich bei Absatz-, Produktions- und Personalentscheidungen um gegenseitig voneinander abhängige handelt, deren Zusammenspiel einem ökonomischen und strategischen Gesamtkalkül des Einzelunternehmens unterliegt. Konkret: Es scheint durchaus möglich, daß in dem Zuge, in dem eine bloße Anpassung des Personalstands an reduzierte Absatzmöglichkeiten dem Betrieb hohe Kosten verursacht oder infolge öffentlicher Regelungen für ihn überhaupt schwerer durchsetzbar wird, Anpassungsmaßnahmen im Bereich des Absatzmarkts gesucht oder diese im Grenzfall sogar erzwungen werden.

So führt unter anderem die im Betriebsverfassungsgesetz verankerte Verpflichtung des Unternehmens zum Interessenausgleich (§ 111 Betr.VG) dazu, das Ausmaß bestimmter personeller Anpassungsmaßnahmen und damit verbundener sozialer Härten für die Arbeitskräfte zu begrenzen; die mit der Aufstellung und Durchführung von Sozialplänen (§ 112 Betr.VG) verbundenen Kosten können ebenfalls dazu beitragen, Alternativen zur Personalanpassung in produkt- und absatzbezogenen Lösungen zu suchen.

Demnach ist die Bestimmung verschiedener betrieblicher Parameter als abhängige oder unabhängige Aktionsgrößen

eine Frage betrieblicher Flexibilitäten und ökonomischer Opportunität, die je nach Situation in den betrieblichen Produktions- und Marktbedingungen im weitesten Sinne sehr unterschiedlich zu beantworten sein wird.

Inwieweit eine Anpassung von Produkt und Produktsortiment in der jüngsten Beschäftigungskrise in der deutschen Kraftfahrzeugindustrie tatsächlich eine größere Rolle gespielt hat, läßt sich sehr schwer abschätzen; im einzelnen ist es kaum möglich, Entwicklungen, die durch die Krise ausgelöst worden sind von solchen auseinanderzuhalten, die auch ohne die Krise stattgefunden hätten. Im Automobilsektor bezieht sich dies insbesondere auf die Frage des Modellwechsels. Dieser muß einerseits von langer Hand vorbereitet sein und kann daher nicht kurzfristig als Anpassungsinstrument eingesetzt werden, andererseits gibt es Hinweise darauf, daß zur Verbesserung der Absatzchancen der Modellwechsel teilweise beschleunigt worden ist und andere absatzfördernde (z.B. preispolitische) Maßnahmen ergriffen worden sind.

Darüber hinausgehend wurde zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat eines großen Kraftfahrzeugherstellers in einer Betriebsvereinbarung über einen Interessenausgleich gemäß Betriebsverfassungsgesetz nicht nur festgelegt, im Rahmen des wirtschaftlich Vertretbaren die Auftragsvergabe an andere Firmen zu beschränken (d.h., die Produktion entsprechender Teile selbst zu übernehmen), sondern auch die Möglichkeiten zu überprüfen, Aufträge für Dritte in die eigene Fertigung hereinzunehmen (Fall 3).

Dieses Beispiel zeigt, daß solche Maßnahmen zumindest in die strategischen Überlegungen der Unternehmensleitung zur Krisenbewältigung eingegangen sind bzw. von seiten der Arbeitnehmervertretung als Anpassung im Interesse der Belegschaft gefordert worden sind. Noch ausgeprägter

finden sich Überlegungen zu den Möglichkeiten einer Produktdiversifikation in einem der untersuchten Zulieferbetriebe.

In diesem Unternehmen, das hauptsächlich für den Nutzfahrzeugbau arbeitet, wurden bereits in früheren Krisenperioden die Nachteile seiner einseitigen Abhängigkeit sehr stark spürbar. Es wurde für notwendig gehalten, "auf mehreren Beinen zu stehen". Die bereits früher eingeschlagene Strategie der Produktdiversifikation hat inzwischen dazu geführt, daß das Unternehmen von Konjunkturreinbrüchen in bestimmten Sektoren nicht mehr so stark getroffen wird, da bei der jetzt bestehenden Produkt- bzw. Absatzmarktvietfalt eher die Chance zu internem Ausgleich von Absatzschwankungen besteht. Dennoch wirkte es sich für das Unternehmen nachhaltig aus, daß die Fristen der Auftragsvergabe in den letzten eineinhalb Jahren wesentlich verkürzt worden sind und sich die Häufigkeit von Auftragsstornierungen erheblich erhöht hat.

Zusätzlich wurde daher hier versucht, über günstige Preisgestaltung die Absatzchancen zu erhöhen bzw. zumindest stabil zu halten. Da der Spielraum für technische Rationalisierungsmaßnahmen weitgehend ausgeschöpft war, hier also Kosteneinsparungen nur noch schwer möglich erschienen, wurde in der Krisensituation eine Steigerung der Arbeitsproduktivität durch personalpolitische Maßnahmen erreicht. In der allgemeinen Krisensituation waren arbeitsintensivierende Maßnahmen durchsetzbar (Stellenstreichung, Einzelentlassung sogenannter Leistungsschwacher), die schließlich dazu führten, eine Steigerung des Produktionsvolumens bei einem nicht unerheblich reduzierten Personalstand zu erreichen (Fall 7).

Soweit feststellbar, hat es bei den Kraftfahrzeugherstellern selbst in der jüngsten Absatzkrise keine umfangreicheren Ansätze zur Produktdiversifikation im engeren Sinne gegeben. Zwar wurden in nicht genau feststellbarem Umfang vorher fremdgefertigte Teile in die eigene Herstellung einbezogen und darüberhinaus auch Aufträge Dritter hereingeholt; letztere betrafen jedoch in erster Linie nur die indirekt produktiven Bereiche, wie z.B. Ab-

teilungen für Forschung und Entwicklung. Eine Umstellung der Produktion im engeren Sinne (Massenfertigung bestimmter Teile, Bandmontage etc.), die am unmittelbarsten von einem Absatzeinbruch betroffen wird, hat dagegen - soweit bekannt - nicht stattgefunden. Gerade für diesen Bereich gilt offenbar, daß eine Umstellung auf neue Produkte so große Aufwendungen verursachen würde, daß andere, im engeren Sinn personalpolitische Maßnahmen trotz hoher Kosten vorgezogen werden.

Allem Anschein nach unterscheidet sicher hierin die deutsche Kraftfahrzeugindustrie von der anderer europäischer Länder. Nach Informationen aus Italien streben die beiden großen Kraftfahrzeugproduzenten dieses Landes in erheblichem Umfang die Herstellung anderer Erzeugnisse neben PKWs an und verfügen auch heute bereits über eine breitere, allerdings auf das Kraftfahrzeug bezogene Produktpalette. Eine Erklärung dafür liegt unter anderem darin, daß die Möglichkeiten für direkten Personalabbau in Italien - auch aufgrund gewerkschaftlicher Aktivitäten - weit stärker eingeschränkt sind als in der Bundesrepublik; außerdem fehlt dort eine "Sekundär-Belegschaft" ausländischer Arbeitnehmer, die Personalanpassungen erleichtert.

Angesichts der weiter oben dargestellten ungewissen Erwartungen über die mittel- bis längerfristigen Absatzchancen insbesondere im PKW-Sektor bleibt abzuwarten, inwieweit auch die deutschen Automobilhersteller in Zukunft verstärkt Möglichkeiten der Produktdiversifikation ins unternehmenspolitische Kalkül ziehen werden. Wie gezeigt, wird die Beantwortung dieser Frage im wesentlichen von der Entwicklung auf den Exportmärkten bestimmt.

Während der jüngsten Rezession ist es vor allem den Herstellern von Nutzfahrzeugen gelungen, Absatzeinbrüche auf den bestehenden in- und ausländischen Märkten durch die Erschließung neuer (ausländischer) Absatzmärkte aus-

zugleichen oder gar zu überkompensieren. Auch hier läßt sich nicht genau ausmachen, inwiefern dies eine Folge des seit 1973 entstandenen Nachfragedefizits war oder sich unabhängig davon ergeben hat. Neue Absatzmöglichkeiten ließen sich in diesem Sektor vor allem nach Abschluß der Ostverträge sowie durch größere Aufträge aus dem Nahen Osten realisieren. Die Anpassungsproblematik stellte sich daher in der jüngsten Krise in diesem Sektor weniger gravierend als bei mehreren der großen PKW-Hersteller dar und war vor allem von geringerer Dauer.



### 3. Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitszeit

Soweit es dem Unternehmen nicht gelingt, den schwindenden Personalbedarf über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen aufzufangen, so wird eine Minderung des im Betrieb verfügbaren Arbeitsvolumens notwendig, um die personelle Kapazität mit dem gegebenen oder erwarteten Auftragsbestand bzw. mit den Absatzmöglichkeiten in Einklang zu bringen.

In diesem Abschnitt werden Maßnahmen, die geeignet sind, das Arbeitsvolumen durch Reduzierung der Arbeitszeit herabzusetzen, im Detail erörtert. Da Abbau von Mehrarbeitszeit und besonders Kurzarbeit bei den gewählten Maßnahmen dominieren, wird diesen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Andere Arbeitszeitmaßnahmen, die grundsätzlich zur Anpassung an die Beschäftigungslage ebenfalls in Frage kommen, wie etwa die Verlegung oder Verlängerung des Werksurlaubs, spielten insgesamt im untersuchten Bereich eine marginale Rolle oder wurden gar nicht in Erwägung gezogen. Letzteres gilt beispielsweise für die dauerhafte Kürzung der täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit. Die Gewährung von unbezahltem Urlaub vor und nach den Werksferien wurde nur bei Ausländern realisiert, bei denen die Maßnahme zu einem längeren Aufenthalt in der Heimat führte.

#### a) Abbau von Mehrarbeit

Als Mehrarbeitszeit fassen wir jene Arbeitszeit, die über die meist tarifvertraglich festgelegte, betriebs-



übliche regelmäßige Arbeitszeit eines Tages oder einer Woche hinausgeht.<sup>13)</sup> In der Kraftfahrzeug-Industrie sind sowohl Überstunden als auch Sonderschichten üblich.

In den von uns untersuchten Unternehmen wurde vor Beginn des Absatzrückgangs in größerem Umfange Mehrarbeit geleistet, sowohl von den Arbeitern wie auch von den Angestellten. Von daher lag es nahe, als sich eine nachlassende Auftrags- bzw. Absatzentwicklung abzeichnete, die Mehrarbeitszeit abzubauen. Fast immer gehörte der Abbau von Mehrarbeitszeit zu den ersten Anpassungsmaßnahmen, die von den Betrieben eingeleitet wurden. Dies gilt insbesondere für die Sonderschichten.

In zwei Unternehmen sind die Sonderschichten bereits im Frühjahr 1973 eingestellt worden, zu einem Zeitpunkt, als zwar ein Absatzrückgang zu verzeichnen war, jedoch keine Absatzkrise von der Dimension, wie sie sich 1974 und 1975 ergab (Fälle 1 und 3).

Wenn man weiter berücksichtigt, daß in diesen Unternehmen die nächsten Anpassungsmaßnahmen erst etliche Monate später, nämlich gegen Jahresende 1973 bzw. im ersten Quartal 1974 eingeleitet wurden, so wird deutlich, daß im Sonderschichtenabbau das wahrscheinlich empfindlichste Konjunkturbarometer gesehen werden kann.

Sonderschichten sind ein Beschäftigungsinstrument der "Hochkonjunktur". Es sind überwiegend die direkt pro-

---

13) Die Arbeitszeitordnung (AZO) setzt in der gültigen Fassung den 8-Stunden-Arbeitstag als Norm. Betrieblich kann auch eine kürzere Arbeitszeit vereinbart sein, so daß Überstunden schon auftreten können, bevor Mehrarbeit im Sinne der AZO stattfindet. Im vorliegenden Fall kommt es auf den Maßstab der betriebsüblichen Arbeitszeit an. Vgl. Stichwort "Arbeitszeit" im Handwörterbuch des Personalwesens, a.a.O., Sp. 431 ff.

duktiven Arbeitskräfte, die in Sonderschichten eingesetzt werden, um Überhänge im Auftragsbestand durch höhere Ausbringungsmengen zu bewältigen. Sobald der Auftragseingang bzw. das Absatzvolumen auf ein Normalmaß zurückkehren, das heißt auf ein Maß, das der Produktionskapazität und dem normalen personellen Arbeitsvolumen entspricht, werden Sonderschichten überflüssig. Sonderschichtenarbeit ist also unmittelbar konjunkturgebunden.

Im Gegensatz zu Sonderschichten (oder auch Kurzarbeit bei Auftrags- und Absatzmangel) scheint die Überstundenarbeit weniger konjunkturelastisch zu sein. Zwar gehörte der Überstundenabbau in den meisten Betrieben nach dem Sonderschichtenabbau zur ersten Generation von Maßnahmen, die ins Auge gefaßt und tatsächlich angewandt wurden. Doch wurden die Überstunden nicht wie Sonderschichten bei stärker werdendem Personalüberschuß völlig eingestellt, sondern graduell zurückgefahren und eigentlich nie, auch nicht in den Monaten des maximalen Personalüberhangs, völlig eingestellt.

So wurden in einem Unternehmen im Bereich der Lohnempfänger in den Monaten des geringsten Personaleinsatzes im Durchschnitt pro Beschäftigten 0,3 Überstunden pro Tag gearbeitet, im Angestelltenbereich 0,6 Stunden (Fall 3).

Für die darin zum Ausdruck kommende unvollständige Konjunkturrelastizität der Überstundenarbeit gibt es zwei Erklärungen. Zum einen sind Überstunden in der Kfz-Produktion auch durch den üblichen Produktionsablauf bedingt.

Überstunden werden hauptsächlich von Zeitlöhnen, die bei Reparatur- und Instandhaltungsarbeiten sowie Einrichtungstätigkeiten eingesetzt sind, geleistet. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Arbeiten, die gewährleisten sollen, daß der regelmäßige Arbeitsprozeß, etwa die Montage, ohne Unterbrechung oder andere zeitliche Einschränkung durchgeführt werden kann. Bei diesen Tätigkeiten scheint ein unregelmäßiger Arbeitsanfall nicht zu vermeiden und muß in jedem Falle bewältigt werden, wenn der Produktionsfluß voll aufrechterhalten werden soll.

Zum anderen liegt eine Ursache für Überstunden auch in Zeiten starken Personalüberschusses in der Umstellung des Produktionsapparates auf neue Fahrzeugtypen oder -modelle. Um die Modellumstellung mit möglichst geringer Beeinträchtigung der Produktionsmenge zu vollziehen, muß sie möglichst rasch abgewickelt werden, so daß von den dazu eingesetzten Arbeitskräften Überstunden verlangt werden. Bei diesen Arbeitskräften handelt es sich ebenfalls meist um solche mit besonderen fachlichen Qualifikationen, die nur sehr begrenzt substituierbar sind, und infolgedessen können diese Arbeiten auch nicht von freigesetzten Arbeitskräften übernommen werden.

So zeigte sich in einem Werk, in dem man auf neue Modelle umstellte, daß das Überstundenvolumen aufrechterhalten blieb, obgleich sich in dieser Phase ein Personalüberschuß schon deutlich abzeichnete. Die Überstunden wurden in diesem Werk relativ "verzögert" eingeführt, zum gleichen Zeitpunkt nämlich erst, zu dem man zu drastischeren Anpassungsmaßnahmen, wie Kurzarbeit griff.

Überstundenarbeit betrifft in der Hauptsache also den indirekt produktiven Bereich. Im direkt produktiven Bereich, d.h. im wesentlichen in der Fertigung, sind infolge der Zweischichtarbeit Überstunden ohnehin kaum

üblich, auch nicht zu Zeiten angespannter Auftragslage. Auftragsüberhänge werden in der Fertigung eher über zusätzliche Schichten bewältigt.

Bei den Angestellten war der Restbestand an Überstunden während der Phase des stärksten Personalabbaus noch größer als bei den Arbeitern. Dies dürfte damit zu erklären sein, daß einerseits Überstunden in verschiedenen Angestelltenbereichen traditionell ohne entsprechendes zusätzliches Entgelt geleistet werden und die spontane Bereitschaft dazu vom Arbeitgeber erwartet wird. Zum anderen mag besonders bei den technischen Angestellten, ein relativ hohes Überstundenvolumen mit der Beteiligung am Modellwechsel und der Verantwortung über kontinuierlichen Produktionsfluß zusammenhängen. Schließlich kommt hinzu, daß teilweise auch im Angestelltenbereich Personal abgebaut worden ist, obwohl dort das zu bewältigende Arbeitsvolumen sich nicht überall und notwendig parallel zum Produktions- und Absatzrückgang reduziert, ja teilweise - wie etwa im Personalsektor - sogar zunimmt.

Die Minderung von Überstunden ist also in der Automobilindustrie nur ein bedingt taugliches Instrument zur Anpassung des Arbeitsvolumens an veränderte Konjunkturlagen, da im direkten Produktionssektor, in dem die Variation des Output vor allem gesteuert wird, Überstunden als Mittel zur Ausweitung des Arbeitsvolumens keine größere Rolle spielen.

Unabhängig davon, daß aus den genannten Gründen mit Überstundenabbau die Produktion nur teilweise verrin-

gert werden kann, ist die durch Überstundenreduktion gewonnene Einsparung an Arbeitsvolumen auch nicht sehr bedeutend.

Im Vergleich etwa zur Kurzarbeit, durch die in einem Unternehmen beispielsweise die monatliche Normalarbeitszeit bis zu 25 % herabgesetzt wurde, wurden durch Überstunden kaum jemals mehr als 3 % zusätzliches Arbeitspotential gewonnen. Dies heißt aber, daß auch der Spareffekt durch Abbau der Überstunden in der Kfz-Branche stark begrenzt ist.

Im Vergleich zu Überstunden ist allerdings das Anpassungspotential der Sonderschichten erheblich größer.

Dies zeigte sich deutlich, als nach der Flaute im Sommer 1975 der Aufschwung einsetzte und das Arbeitsvolumen plötzlich ausgeweitet wurde. Dabei wurde in einem der größten Unternehmen durch Einführung von Sonderschichten mehr als doppelt soviel Arbeitszeit neu gewonnen als durch die Ausweitung der Überstundenarbeit (Fall 3).

Abgesehen von der tatsächlichen Größenordnung, in der die Produktionsmenge durch Verkürzung oder Einstellung von Mehrarbeit in den Jahren 1973 bis 1975 gemindert wurde, sind bei diesen Maßnahmen sowohl "natürliche" wie rechtliche Grenzen gesetzt, die zunächst für das Aufbaupotential an Mehrarbeitszeit gelten, aber im weiteren Sinne natürlich damit auch für das Abbaupotential von Mehrarbeit bei nachlassendem Personalbedarf. Natürliche insofern, als in der Regel die menschliche Leistungshergabe, die über den normalen 8-Stunden-Tag hinaus möglich ist, mit Ausweitung der Arbeitszeit der Tendenz nach absinkt. Auch können lange Perioden regelmäßiger Überstundentätigkeit das Leistungsvermögen bzw. den Leistungswillen mindern und damit zum Produktivitätsabfall führen.

Auch das Potential an Sonn- und Feiertagsarbeit ist natürlich durch die Zahl dieser Tage beschränkt. Zudem gibt es rechtliche Beschränkungen für Mehrarbeit.

So sind nach der Arbeitszeitordnung grundsätzlich pro Arbeitstag nicht mehr als zwei Stunden Mehrarbeit zulässig. Ausgenommen sind nach § 5, Abs. AZO Vor- und Abschlußarbeiten, die im Kfz-Bau eine gewisse Rolle spielen. Hinzu kommt, daß für bestimmte Arbeitskräftegruppen, wie Frauen und Jugendliche, ein besonderer Arbeitsschutz besteht, der Mehrarbeit von vorneherein einengt oder ausschließt.

Ähnlich wie beim Aufbau sind auch dem Abbau von Mehrarbeit Schranken gesetzt. Im Kfz-Bau gibt es insbesondere im indirekt produktiven Bereich Tätigkeiten, bei denen, wie oben bereits erwähnt, Überstundenarbeit relativ unabhängig vom Konjunkturzyklus nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel darstellen und folglich auch zu einem relativ festen Bestandteil des Einkommens der Beschäftigten geworden sind. Ein Überstundenabbau bedeutet für diese Gruppe im Effekt eine Arbeitszeitverkürzung und entsprechend auch eine Lohnverringerung, die die Gefahr des Betriebswechsels dieser Kräfte ansteigen läßt.

So wurde der Lohnverlust für Facharbeiter im Zuge des Überstundenabbaus in einem Werk auf bis zu 20 % geschätzt (Fall 3). In einem anderen Unternehmen des Nutzfahrzeugbaus (Fall 5) zeigte sich ein tatsächlicher Abwanderungseffekt, der allerdings in der gegebenen Situation durchaus erwünscht war, da er andere Personalabbaumaßnahmen erübrigte.

Wo im einzelnen der Schwellenwert liegt, um eine größere Zahl von Arbeitern zur Abwanderung zu bewegen, war nicht auszumachen, da neben dem Lohnverlust eine

Reihe anderer Momente die Abwanderungsneigung beeinflussen. Das Maß des "zumutbaren" Überstundenabbaus und dessen jeweilige Verdiensteinbußen scheint weniger gut einschätzbar als die entsprechende Gefahrenschwelle bei der Kurzarbeit.

Der Abbau von Mehrarbeit ist wirtschaftlich gesehen relativ vorteilhaft, da Mehrarbeit in der Regel mit einem Lohnzuschlag abgegolten werden muß, der bei Rücknahme der Mehrarbeit wegfällt und damit die Arbeitskosten relativ günstiger werden läßt. Soweit nicht tarifvertraglich anders geregelt, beträgt der Zuschlag bei Überstunden 25 %, bei Sonntagsarbeit 50 %, bei Feiertagsarbeit teilweise noch mehr.

Probleme der Durchsetzbarkeit des Abbaus von Überstunden und Sonderschichten gegenüber dem Betriebsrat treten direkt kaum auf, da der Betriebsrat nur im umgekehrten Fall zustimmen muß und es zudem zu den Forderungen der Arbeitnehmervertreter gehört, das Ausmaß von Mehrarbeit gering zu halten. Schwierigkeiten können allerdings entstehen, wenn aus der Sicht des Betriebs gleichzeitig Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung (Kurzarbeit) oder des Personalabbaus und (in anderen Bereichen) in größerem Umfang Mehrarbeit notwendig sind. Ebenfalls hat der Betrieb ins Kalkül zu ziehen, daß eine spätere Durchsetzbarkeit von Mehrarbeit gegenüber den Arbeitnehmern und ihren Vertretern erschwert werden kann, wenn kurze Zeit davor ein rigoroser Abbau der Mehrarbeit oder gravierendere Maßnahmen zur Verkürzung des verfügbaren Arbeitsvolumens stattgefunden haben.<sup>14)</sup>

---

14) Vgl. dazu ausführlicher Arbeitsbericht 5.



b) Kurzarbeit

Kurzarbeit, d.h. die vorübergehende Herabsetzung der betriebsüblichen regelmäßigen Arbeitszeit, war, neben dem Personalabbau, die bedeutsamste Anpassungsmaßnahme in den untersuchten Unternehmen.

- Umfang und Bedeutung der Maßnahme

Einen der untersuchten Hersteller- und einen der Zuliefererbetriebe ausgenommen, wurde in allen Unternehmen für einige Zeit während der Rezessionsphase kurzgearbeitet. Der tatsächliche Umfang in der Minderung der Normalarbeitszeit variierte allerdings beträchtlich. Er war bei den großen Kraftfahrzeugherstellern die das Arbeitsvolumen insgesamt stark reduzierten, weitergehend als bei kleineren und als bei den Zulieferbetrieben.

Der Beginn der Kurzarbeitsphase(n) lag häufig relativ kurze Zeit nach der Einstellung von Sonderschichten bzw. der Reduzierung von Überstunden und auch in zeitlicher Nähe zur Verhängung einer Einstellungssperre. Soweit Aufhebungsverträge in einem Unternehmen abgeschlossen wurden, ging Kurzarbeit dieser Aktion immer zeitlich voraus, hingegen wurden Entlassungen unterhalb der 50 Mann pro Monat Grenze zum Teil schon vor Eintritt in die Kurzarbeiterperiode(n) ausgesprochen. Wenn man also zur Kurzarbeit griff, erfolgte dies meist vor größerem Personalabbau und nachdem sich gezeigt hatte, daß der Absatz- oder Auftragsschwund durch den Abbau von Mehrarbeitszeit und/oder durch Einstellungsstop allein nicht zu bewältigen war.

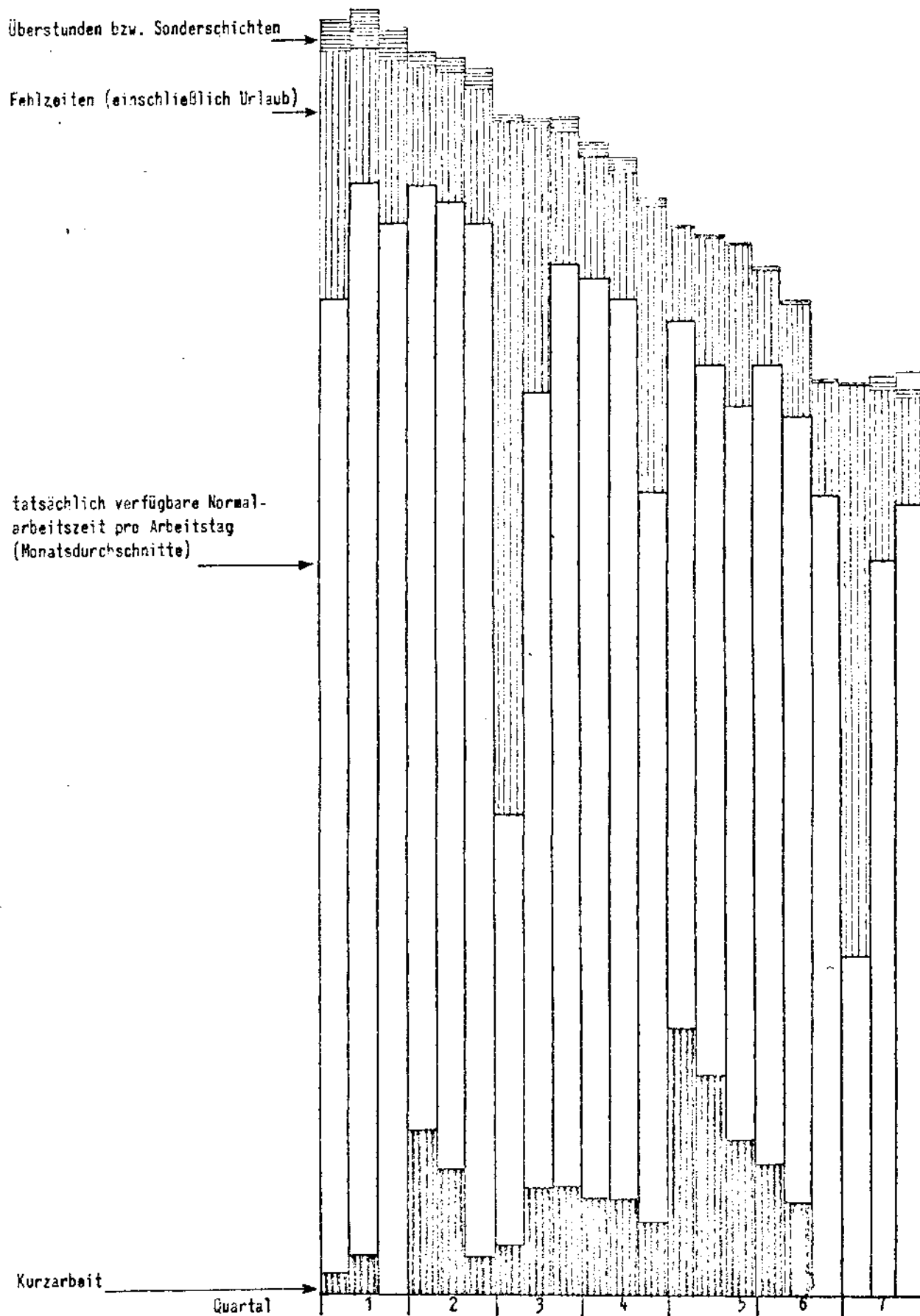
Die Dauer der Kurzarbeitsphase(n) war in den einzelnen Unternehmen recht unterschiedlich. Sie reichte von zwei Wochen in einem Werk für Nutzfahrzeugherstellung bis zu etwa sechzig ausgefallenen Arbeitstagen in zehn Kurzarbeitsperioden während eines Jahres in einem von mehreren Werken eines Pkw-Herstellers, wobei insgesamt die Perioden der Kurzarbeit jeweils auf einen Zeitraum von mindestens einem Jahr verteilt waren und überwiegend im Jahr 1974 lagen. Bei einem Unternehmen, bei dem sich der Auftragsmangel insgesamt später einstellte, wurde im 1. Quartal 1975 am meisten Kurzarbeit durchgeführt.

Betroffen waren von der Kurzarbeitsregelung vor allem die direkt produktiven Arbeitskräfte, weniger stark die indirekt produktiven. Für die Angestellten war die Herabsetzung der Arbeitszeit gering. In einem Unternehmen waren z.B. von den Angestellten etwa 10 % bis 12 % betroffen. Leitende Angestellte waren so gut wie nicht in die Kurzarbeit einbezogen.

Sowohl von der potentiellen als auch von der tatsächlichen Größenordnung des Anpassungseffekts bei der Reduzierung des Arbeitsvolumens her gesehen, ist Kurzarbeit sehr wirksam. Durch sie wurde das verfügbare Arbeitsvolumen weit mehr gemindert als durch andere Maßnahmen der Arbeitszeitreduzierung.

Wie aus Schaubild 2) hervorgeht, das Verlauf und Größenordnungen der verschiedenen Arbeitszeitkomponenten in einem Unternehmen zeigt, liegt die Reduzierung der Gesamtarbeitszeit, die über die Kurzarbeit gewonnen wurde, um ein Vielfaches höher als der Anteil, der über Abbau von Mehrarbeit erzielt werden konnte.

Schaubild 2: Entwicklung des Arbeitsvolumens bei einem Pkw-Produzenten während der Absatzkrise (sieben Quartale, Fall 3)



Die Kurzarbeit erscheint also ihrem Potential nach als eine der geeignetsten Maßnahmen. Dies heißt allerdings nicht, daß ein noch weitergehender Einsatz von Kurzarbeit unproblematisch gewesen wäre. Vielmehr unterliegt der Einsatz dieses Anpassungsinstruments einer Reihe rechtlicher, strategischer und praktischer Beschränkungen.

- Voraussetzungen für die Einführung von Kurzarbeit  
und die Gewährung von Kurzarbeits-Geld

Inwieweit für den Betrieb Kurzarbeit als Anpassungsmaßnahme in Frage kommt, hängt natürlich stark davon ab, welche vorübergehenden und längerfristigen Kosten diese verursacht. Bei den unmittelbaren Kosten wiederum ist entscheidend, ob die Voraussetzungen dafür gegeben sind, daß den betroffenen Arbeitnehmern aus Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit Kurzarbeitsgeld gewährt wird. Denn grundsätzlich muß der Arbeitgeber die vertragsmäßig festgelegte Arbeitsleistung voll vergüten, auch wenn wie im Falle der Kurzarbeit teilweise Nichtleistung seitens des Arbeitnehmers erfolgt.<sup>15)</sup> Die Herabsetzung der Arbeitszeit bringt den Betrieb also nicht automatisch eine entsprechende Reduzierung der Lohnkosten, sondern nur dann, wenn der Arbeitnehmer einer solchen Abänderung des Arbeitsvertrags zustimmt oder wenn der Arbeitsvertrag bereits eine Kurzarbeitsklausel enthält.

---

15) "Kann der Arbeitgeber die ihm vom Arbeitnehmer angebotene vertragsmäßige Arbeitsleistung nicht annehmen, so gerät er in Annahmeverzug, d.h. er hat trotz Nichtleistung der Arbeit die vereinbarte Vergütung zu zahlen. Dies gilt grundsätzlich auch bei Einführung von Kurzarbeit." Stichwort "Kurzarbeit" in Gaugler, E. (Hrsg.), Handwörterbuch für das Personalwesen, a.a.O., Spalte 1144.

Die Notwendigkeit der individuellen Zustimmung wird allerdings ersetzt, wenn der Tarifvertrag eine Kurzarbeitsklausel enthält. Soweit feststellbar, ist dies im untersuchten Bereich der Fall. Die Regelungen in den betreffenden Tarifverträgen sehen vor, daß der Betriebsrat der Einführung von Kurzarbeit zustimmen muß. Teilweise gibt es auch Vereinbarungen über das maximale Ausmaß sowie über ein zu garantierendes Mindesteinkommen der betroffenen Arbeitnehmer in den Tarifverträgen.

Ob nun für die Kurzarbeit einzel- oder tarifvertragliche Bestimmungen gelten, in jedem Fall wird der Betrieb an dem öffentlich verfügbaren Kurzarbeitsgeld interessiert sein, um einen Teil der sonst anfallenden Kosten von der öffentlichen Hand ersetzt zu bekommen.

Die Lohnersatzleistung der Bundesanstalt für Arbeit bei Kurzarbeit, wie sie nach §§ 66 bis 72 des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) geregelt ist, wird nur gewährt, wenn der Arbeitsausfall auf wirtschaftliche Ursachen, einschließlich Strukturveränderungen beruht und vorübergehend und unvermeidbar ist. Letzteres bedeutet den Nachweis, daß der Betrieb vor und während der Gewährung von Kurzarbeitsgeld alles Zumutbare tut, um den Arbeitsausfall abzuwenden, einzuschränken oder zu beseitigen. In der Regel heißt dies, daß auch andere Anpassungsmaßnahmen getroffen sein müssen.<sup>16)</sup> So kann die Arbeitsverwaltung z.B. von einem Unternehmen vor Gewährung von Kurzarbeit verlangen, die beschäftigten Ausländer, die nicht aus Ländern der EG stammen, zu entlassen, oder überhaupt dann erst Kurzarbeit einzusetzen, wenn zu gleicher Zeit Personalabbau vorgenommen wird.

---

16) Vgl. Stichwort Kurzarbeit, a.a.O. und Bundesanstalt für Arbeit, Merkblatt über Kurzarbeitsgeld (Kug), o.O., o.J.

Andererseits wird nach den arbeitsrechtlichen Bestimmungen Sinn und Zweck der Leistung von Kurzarbeitsgeld darin gesehen, Entlassungsaktionen größeren Ausmaßes zu vermeiden (siehe § 63 AFG). Die Inanspruchnahme von Kurzarbeitsgeld soll demnach drohende Massenentlassungen beschränken bzw. vermeiden.

In einem Fall eines Teilproduzenten für Nutzfahrzeuge, der bereits Anfang 1974 einen Antrag auf Kurzarbeitsgeld stellte, wurde diesem Antrag nicht entsprochen. Die Arbeitsverwaltung bestand vielmehr gleichzeitig auf Entlassungen, da es einerseits nicht sicher schien, daß die überschüssigen Arbeitskräfte in absehbarer Zeit wieder voll im Unternehmen beschäftigt werden können und andererseits in der damaligen Situation diese Arbeitskräfte auf dem örtlichen Arbeitsmarkt noch für vermittelbar gehalten wurden (Fall 6).

Bei einer weiteren Zuliefererfirma, in der besonders der Betriebsrat auf die Einführung von Kurzarbeit drängte, hielt das Management diese beim Arbeitsamt für nicht durchsetzbar, weil zwar der Auslastungsgrad der Produktionen in manchen Bereichen niedrig war und entsprechend ein Personalüberhang bestand, in anderen Bereichen aber eine Unterversorgung mit Personal vorlag, so daß formal nicht alle Maßnahmen zur Verhütung der Notwendigkeit von Kurzarbeit als ausgeschöpft angesehen werden konnten (Fall 7).

Kurzarbeitsgeld wird auch nicht unbefristet, sondern normalerweise nur für einen Zeitraum von maximal sechs Monaten gewährt. In einigen der von uns besuchten Betriebe hat allerdings die örtliche Arbeitsverwaltung eine Verlängerung der Fristen eingeräumt. Diese Möglichkeit besteht dann, wenn der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung wegen außergewöhnlicher Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt die mögliche Bezugsfrist für Kurzarbeitsgeld verlängert hat. Inwieweit diese Sonderregelung anderen Unternehmen auch gewährt wurde oder würde, ist hier nicht zu beantworten. Immerhin ist zu

bedenken, daß es sich bei den betroffenen Werken um die nach der Zahl der Beschäftigten bedeutendsten oder sogar dominierenden Arbeitgeber in den jeweils zuständigen Arbeitsamtsbezirken handelte und damit auch um überaus wichtige "Partner" der Arbeitsverwaltung.

Unter Berücksichtigung eingeräumter Erweiterung der Gewährungsfristen sind also Kurzarbeitsmaßnahmen infolge der Lohnersatzleistungen der Arbeitsämter für die Betriebe relativ kostengünstig.<sup>17)</sup> Positiv für die Unternehmen ist auch, daß die Frist, in der das Arbeitsamt nach Beantragung Kurzarbeitergeld gewährt, relativ zu den Vorbereitungsmaßnahmen anderer Anpassungsinstrumente kurz ist und nach Beginn der Kurzarbeitsperiode der arbeits- und kostensparende Effekt voll durchschlägt. Allerdings müssen die Unternehmen die Leistungen der Arbeitsverwaltung zunächst vorschießen.

Wenn auch die hauptsächlichen Kosten der Kurzarbeit durch die Vergütung des Arbeitsausfalls auf die öffentliche Hand abgewälzt werden können, so zeichnen sich dennoch gewisse Nachteile dieses Instruments ab. Die Minderung des effektiven Arbeitseinkommens und die während der ausgefallenen Arbeitszeit für den betroffenen Arbeitnehmer sich ergebende Möglichkeit einer

---

17) Ob allerdings in der Zukunft die Lohnersatzleistung in Höhe der von der Bundesanstalt für Arbeit gewährten Mittel von den Arbeitnehmern hingenommen wird, bleibt abzuwarten. Zumindest in einem Falle deutete der Betriebsrat an, in Zukunft einen betrieblichen "Kurzarbeits-Etat" zu fordern, mit dem der Fehlbetrag zwischen dem "normalen" Nettoverdienst und AFG-Kurzarbeitergeld während der Kurzarbeitsperiode zu kompensieren ist (Fall 1).



Orientierung auf dem überbetrieblichen Arbeitsmarkt lassen - abhängig von der gegebenen Arbeitsmarktsituation und den damit verbundenen Chancen, einen neuen Arbeitsplatz zu finden - für den Betrieb das Abwanderungsrisiko ansteigen.

Spürbar wurde dies in einem Unternehmen, in dem über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr kurzgearbeitet wurde. Eine Woche Kurzarbeit pro Monat über einen längeren Zeitraum zeigte sich hier als das Maximum des Zumuthbaren, wenn nicht aufgrund der Lohnverluste die Fluktuation stark ansteigen sollte (Fall 1).

Diese Einschätzung wurde vom Betriebsrat eines anderen Unternehmens geteilt. Hier war allerdings in einem der Werke das Abwanderungsproblem infolge fehlender alternativer Beschäftigungsmöglichkeiten im örtlichen Arbeitsmarkt von vorneherein stark begrenzt. In einem anderen, in einem im großstädtischen Raum gelegenen Zweigwerk des gleichen Unternehmens, in dem Kurzarbeit etwas früher einsetzte und relativ großen Umfang annahm, war die Abwanderung von Arbeitskräften dagegen bereits deutlich spürbar (Fall 3).

Nun hängt es sehr stark von der tatsächlichen Entwicklung von Absatz und Produktion ab, inwieweit eine durch längerandauernde ausgedehnte Kurzarbeit induzierte Abwanderung von Arbeitnehmern in andere Betriebe sich für das Unternehmen nachteilig auswirkt. Bleiben die Absatzmöglichkeiten länger als erwartet zurück, so verringert die erhöhte Fluktuation die Problematik eines dann eventuell notwendig werdenden Personalabbaus. Hat es sich dagegen tatsächlich um eine nur vorübergehende Absatzflaute gehandelt, so daß nach der Kurzarbeit die Produktion wieder hochgefahren werden kann bzw. muß, so wirkt sich der Verlust von Arbeitskräften negativ aus - dies um so mehr, als von solchen Abwanderungs-

möglichkeiten zumeist nur jüngere, gut qualifizierte Arbeitskräfte Gebrauch machen können. Vor allem in längerfristiger Perspektive können solche Veränderungen in der Qualifikations- und Altersstruktur aufgrund zu extensiver Nutzung des Kurzarbeitsinstruments seine Vorteile in der aktuellen Situation auf- oder gar überwiegen.

#### - Durchsetzbarkeit im Betrieb

Infolge der von den Arbeitsämtern gewährten Lohnersatzleistungen während der Kurzarbeit, wird der effektive Einkommensausfall für die betroffenen Arbeitnehmer gemindert. Von daher ist es für das Management zumeist relativ leicht, Kurzarbeit als Anpassungsmaßnahme gegenüber dem Betriebsrat durchzusetzen, insbesondere wenn damit gravierendere Maßnahmen (z.B. Entlassungen) vermieden werden können.

Bis zur Bemessungsgrenze von DM 2.800,-- Bruttomonatsverdienst garantiert das Kurzarbeitergeld ein Nettoeinkommen von mindestens 63 % der normalen Bezüge. Da jedoch zumeist nur ein Teil der monatlichen Arbeitszeit ausfällt, sind die effektiven Einkommensausfälle entsprechend geringer.

Eine Modellrechnung unter der Annahme von zwei Tagen Kurzarbeit pro Woche (was einem höheren Arbeitsausfall gegenüber dem oben genannten Grenzwert von einer Woche pro Monat entspricht) zeigt sich, daß Lohnempfänger je nach Stundenverdienst und Familienstand einen effektiven Verdienstausschlag von 6,4 % bis 8,6 % des normalen Nettoverdienstes erleiden. Bei den Ledigen liegt der Verdienstausschlag jeweils um 1,5 % höher als bei Verheirateten; mit steigendem Stundenverdienst nimmt der Prozentsatz des Lohnausfalls zu. Bei einem Monatsverdienst über DM 2.800,-- steigen die relativen Einkommensverluste, ebenso bei einem größeren Arbeitszeitausfall pro Monat. 18)

18) Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., Probleme für Personaleinschränkung a.M.v., Mai 1975. Vgl. auch Gierhake, K., Kurzarbeit, Mitarbeiter Einkommen und Personalkosten bei Einführung von Kurzarbeit, in: Personal, 27. Jg., Nr. 8, Dezember 1975, S. 318 - 321.

In der Praxis sind allerdings die tatsächlichen Einkommensverluste insbesondere bei Arbeitern der großen Herstellerunternehmen oft größer, da als Bezugsgröße das durch Mehrarbeit erhöhte Einkommen anzusehen ist. Wie bereits angedeutet, haben häufig gerade diejenigen direkt produktiven Arbeitskräfte, die von Kurzarbeit am meisten betroffen sind, noch relativ kurze Zeit vor deren Einführung mehr oder weniger regelmäßig Sonderschichten gefahren. Im Vergleich zu diesem Einkommens-"Standard" wiegt der durch Kurzarbeit verursachte Verlust schwerer als im Vergleich zu einem - in dieser Situation fiktiven - Einkommen bei Normalarbeitszeit.

Doch selbst wenn der Betriebsrat seine Zustimmung verweigern sollte, bestehen für das Unternehmen immer noch gute Aussichten, seine Forderung nach Kurzarbeit durchzusetzen, da die dann einzuschaltende Einigungsstelle zumeist dem Argument der Notwendigkeit der Maßnahme aus Markterfordernissen bei einem Nachfrageeinbruch zustimmen wird.

#### - Vor- und Nachteile des Instruments

Zusammenfassend ergibt ein vorläufiges und vorsichtiges Abwägen von Vorzügen und Nachteilen, die insgesamt gesehen der Einsatz von Kurzarbeit für den Betrieb mit sich bringt, deutlich eine positive Bilanz.

Allem voraus ist der beträchtliche Effekt in der Reduzierung des Arbeitsvolumens zu nennen, der durch Kurzarbeit erreichbar ist, auch wenn Fristen in der Gesamtdauer der Gewährung von Kurzarbeitergeld zu beachten sind. Wie sich indessen bei mehreren der Unternehmen in der Kraftfahrzeugindustrie zeigte, sind diese Fristen auch nicht unhänderlich, zumal bei drastischen Be-

schäftigungseinbrüchen, bei denen immer Massenentlassungen als die in verschiedener Hinsicht belastendere Alternative in Betracht gezogen werden und dies von der Arbeitsverwaltung wohl auch so gesehen wird.

Zweitens ist, gemessen an dem über diese Maßnahmen erzielbaren Abbaueffekt, die Kurzarbeit dank der öffentlichen Bereitstellung von Kurzarbeitergeld für die Unternehmen relativ kostengünstig, ganz abgesehen davon, daß diese Lohnersatzleistungen bislang zur Erhaltung des sozialen Friedens in den Betrieben beigetragen haben.

Kurzarbeit - und dies ist vielleicht der bedeutendste Vorzug - erhöht dem Unternehmen Dispositions- und Flexibilitätsspielräume, was besonders dann für den Betrieb sehr vorteilhaft ist, wenn die weitere konjunkturelle Entwicklung der Branche schwer vorhersehbar ist. Obgleich bei stärkerer Beanspruchung von Kurzarbeit, wie angedeutet, ein Abwanderungsproblem entsteht, erlaubt das Kurzarbeiten im Gegensatz zum Personalabbau jedweder Art die Erhaltung des Belegschaftsbestands über eine längere, mindestens halbjährige Zeitperiode. Dadurch wird in jedem Falle Zeit gewonnen, um die Notwendigkeit und Opportunität weiterer, vielleicht einschneidenderer Maßnahmen besser abschätzen zu können. Auch bleiben dem Unternehmen bei Erhaltung der Belegschaft bestimmte Folgeprobleme, wie sie etwa in Form interner Umsetzungen im Anschluß an Entlassungen oder Aufhebungsverträge entstehen (siehe unten), weitgehend erspart.

Schließlich ist, soweit die gesetzlichen Voraussetzungen für die Gewährung von Kurzarbeitergeld erfüllt werden können, Kurzarbeit zwar mitunter eine verwal-

tungsaufwendige und für die Arbeitnehmer mit Einkommensverlust verbundene Maßnahme, die aber dennoch gegenüber der betrieblichen Interessensvertretung der Arbeitnehmer im Regelfalle wegen der - auf dem Hintergrund drohender gravierenderer Maßnahmen (Arbeitsplatzverlust) - vergleichsweise als zumutbarer einzuschätzenden Einkommenseinbußen relativ leicht durchsetzbar ist.

Nachteile der Kurzarbeit liegen in den gesetzlichen und/oder tarifvertraglichen Limitationen von Dauer und Beschäftigtenzahl, die bei der Durchführung von Kurzarbeit bzw. für die Inanspruchnahme öffentlicher Mittel gesetzt sind, sowie in der - je nach Lage auf dem (externen) Arbeitsmarkt variierenden - Gefahr der Abwanderung von Teilen der Belegschaft bei umfangreicherem Einsatz des Instruments.

#### 4. Maßnahmen des Personalabbaus

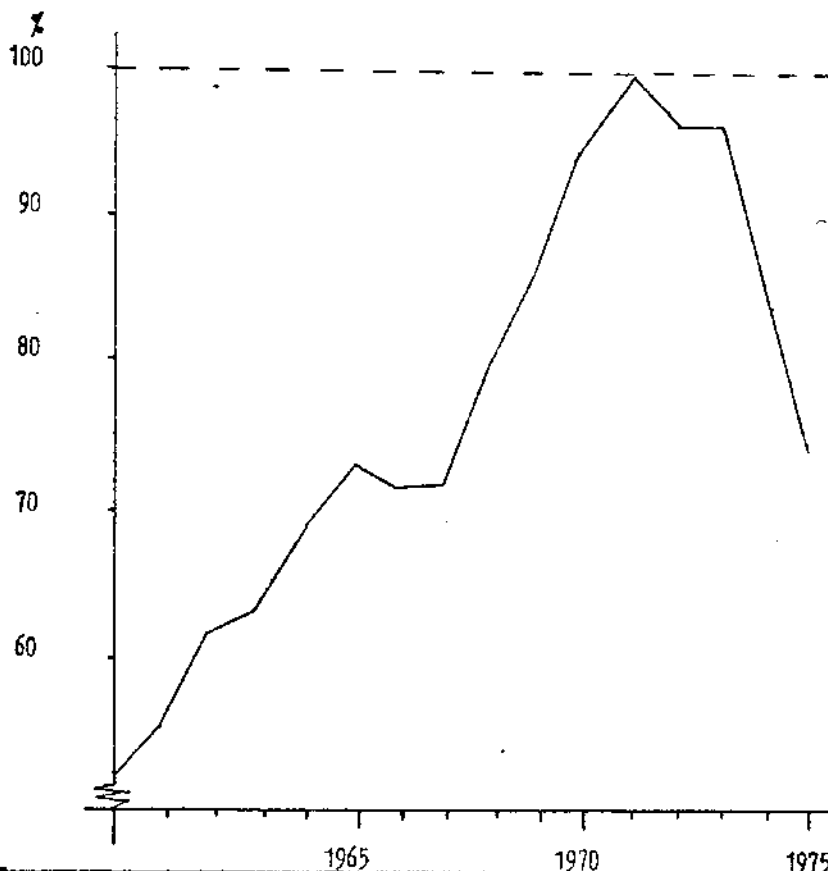
In diesem Abschnitt werden Art und Wirkung der Maßnahmen behandelt, die unmittelbar zur Verringerung der Beschäftigtenzahl führen. Da dem Personalabbau durch Aufhebungsverträge besondere Bedeutung zukommt, wird auf diese gesondert im nächsten Abschnitt eingegangen.

##### a) Größenordnung des Personalabbaus

Die gegen Ende 1973 einsetzende Rezession führte in der KFZ-Industrie zum bedeutsamsten Rückgang der Beschäftigung nach einer fast ununterbrochenen Periode starker Expansion seit Kriegsende 1945.

##### Schaubild 3:

Entwicklung der Belegschaft zwischen 1960 und 1975 in v.H. des höchsten Belegschaftsstandes in dieser Periode (Fall 3)



In Schaubild 3, das die Belegschaftsentwicklung eines der großen Automobilhersteller in der BRD über die vergangenen 15 Jahre wiedergibt, wird sichtbar, daß mit Ausnahme einer kurzen Stagnation gegen Mitte der sechziger Jahre ein stetiger Anstieg der Beschäftigtenzahl, in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre sogar noch ein stärkerer Zuwachs zu verzeichnen war. 1971 erreichte der Beschäftigtenstand einen Höhepunkt, sank dann bis 1973 leicht ab, um dann 1974 rapide und 1975 noch stärker abzusinken. Die Minderung des Personals zwischen Jahresende 1973 und Ende September 1974 betrug 26 % des Belegschaftsbestandes vom Ende 1973 (Fall 3).

Ein anderer großer Automobilproduzent, in dem der Beschäftigungsabbau bereits in der zweiten Jahreshälfte 1973 einsetzte, baute zwischen Jahresende 1972 und Jahresende 1974 22,8 % seiner Beschäftigten ab (Fall 1). Ein dritter großer PKW-Hersteller hatte einen Personalarückgang von 18,5 % zwischen Sommer 1973 und Jahresbeginn 1975 (Fall 2). Einer der bedeutendsten Nutzfahrzeughersteller schließlich reduzierte bei Beginn des Absatzeinbruchs seinen Beschäftigtenstand um 9,5 v.H. (Fall 5).

Der Beschäftigtenrückgang seit 1973 für die Automobilindustrie insgesamt wurde in einer jüngsten Meldung mit 10 v.H. angegeben.<sup>1)</sup>

Der Abbau betraf die einzelnen Beschäftigtengruppen in der KFZ-Branche recht unterschiedlich. Tabelle 1 zeigt den prozentualen Rückgang verschiedener Beschäftigtengruppen in zwei der großen Automobilunternehmen. Die Abbaugrößen für die Arbeiter machten mit jeweils 27 v.H. bzw. 29 v.H. ein Vielfaches der Quoten für die Angestellten aus.

Bei den Arbeitern hatten die direkt Produktiven einen wesentlich höheren, ja fast doppelt so großen Anteil an den Ausgeschiedenen als die im indirekt produktiven Bereich Beschäftigten. Der Abgang von Ausländern lag wesentlich höher als der der deutschen Belegschaften. Im Unternehmen 1 sind in der Abbauphase, gemessen am Bestand zu Beginn der Phase, mehr als die Hälfte, im

---

1) Vgl. Süddeutsche Zeitung, Nr. 289, 16.12.1975, S.6.



Tabelle 1)

Abbau verschiedener Beschäftigtengruppen in zwei Unternehmen der Automobilindustrie<sup>+)</sup>

	Unternehmen 1	Unternehmen 2
Gesamt	- 22,8	- 25,9
Gehaltsempfänger	- 6,7	- 6,4
Lohnempfänger gesamt	- 27,1	- 29,0
davon:		
LE deutsche Männer	- 12,1	KA
LE deutsche Frauen	- 25,9	KA
LE ausl. Frauen	- 39,7	KA
LE ausl. Männer	- 57,6	KA
LE ausländisch (Männer + Frauen)	- 56,6	- 65,6
LE direkt Produktive	KA	- 35,9
LE indirekt Produktive	KA	- 9,5
Auszubildende	- 8,5	+ 2,5

<sup>+)</sup>  Erfasst ist jeweils die Phase des hauptsächlichen Personalabbaus, die in Unternehmen 1 etwa ein Jahr früher als in Unternehmen 2 lag; in beiden Unternehmen dauerte die Phase etwa 2 Jahre.

Unternehmen 2 nahezu zwei Drittel der Ausländer ausgeschieden, wobei der Abbau der ausländischen Frauen um etwa die Hälfte höher als bei den deutschen Frauen lag. Bei den männlichen Arbeitern gingen fast fünfmal so viele Ausländer wie Deutsche ab.

Überhaupt wurden im ersten Unternehmen 66 v.H., im zweiten Unternehmen über 40 v.H. des gesamten Belegschaftsabbaus bei den Arbeitern über die Ausländer bewerkstelligt. Auch die kleineren der besuchten Unternehmen, einschließlich der Zulieferer, berichteten, daß das Gros der im Zuge des Abbaus Ausscheidenden Ausländer gewesen seien.

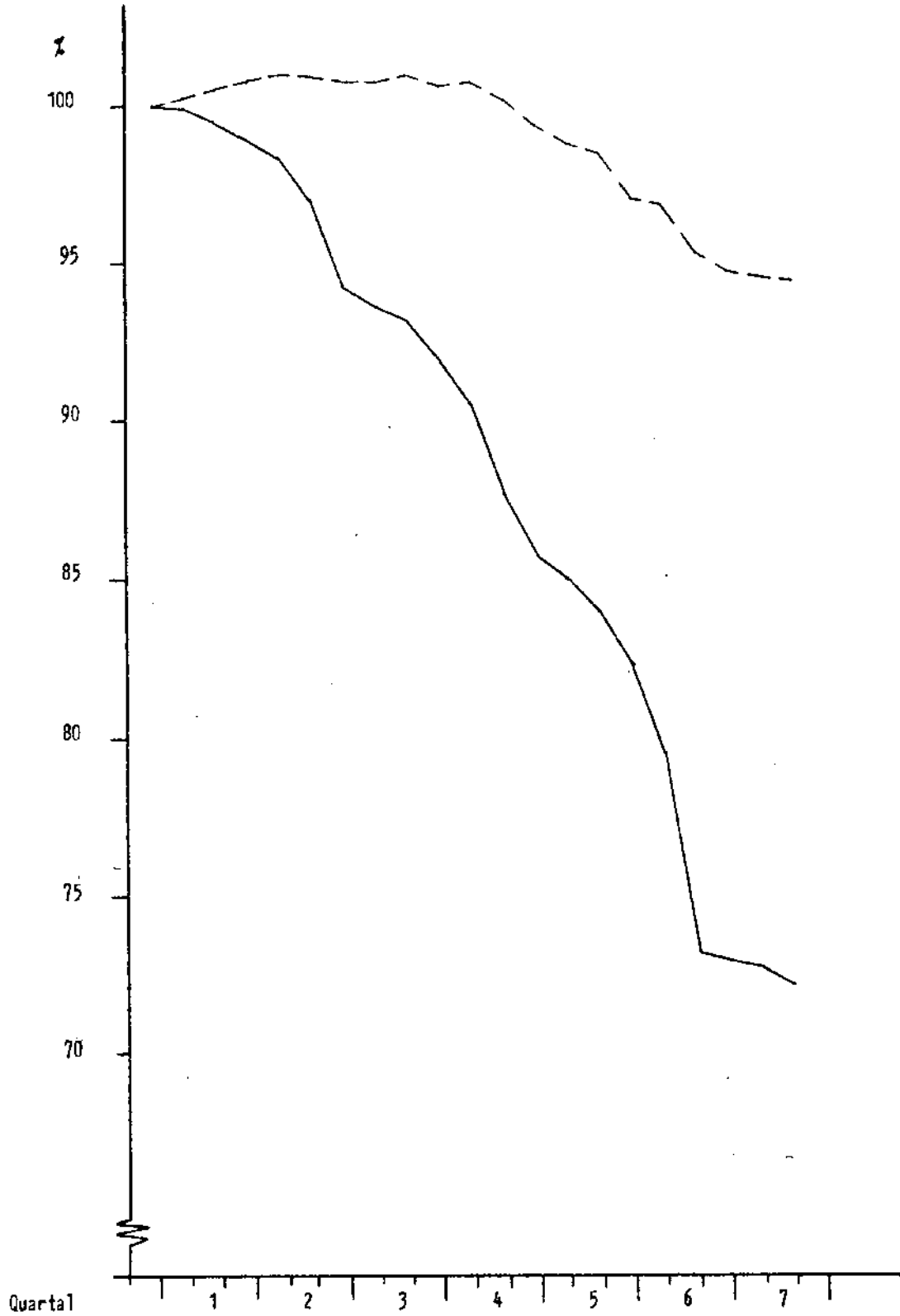
Insgesamt gesehen zeigt sich also, daß die Konjunkturabhängigkeit verschiedener Teilbelegschaften beträchtlich variiert und daß das Anpassungsvolumen im direkten produktiven Bereich weit höher liegt als im indirekt produktiven.

Auch scheint bei den Arbeitern die Anpassungselastizität bedeutend größer zu sein als bei Angestellten. Während nach Einsetzen des Produktionsrückgangs in einem Unternehmen die Arbeiterbelegschaft stetig absank, nahm die Angestelltenzahl im ersten Rezessionsjahr während der ersten Monate sogar noch leicht zu, fiel dann gegen Jahresende auf die Bestandsgröße zu Jahresbeginn zurück und verminderte sich erst im zweiten Rezessionsjahr spürbar, wenn auch in weit geringerer Proportion als bei den Arbeitern (Fall 3) (vgl. Schaubild 4).

Eine Reduzierung des Personalvolumens ist grundsätzlich auf zweierlei Weise möglich:

- o über eine Minderung (im Extremfall einen Stopp) der Zahl der Zugänge;

Schaubild 4: Personalentwicklung bei Lohn- und Gehaltsempfängern in sieben Quartalen  
(Anfangsbestand = 100 %, Fall 3)



- o eine Erhöhung der Zahl der Abgänge, wobei sogenannte "natürliche" Abgänge (bedingt durch Krankheit, Invalidität, Alter, Tod) von freiwilligem Betriebswechsel der Arbeitnehmer und Fällen unfreiwilligen Ausscheidens (etwa durch Entlassungen) zu unterscheiden sind.

De facto - und dies trifft auch für die von uns untersuchte Situation zu - wird fast immer eine Kombination von Einstellungsbeschränkungen und einer Forcierung von Ausstellungen gewählt. Während der Personalzugang über Einstellungen und der Personalabgang über Entlassungen im einzelnen durch den Betrieb im Rahmen der geltenden rechtlichen Regelungen ziemlich genau steuerbar sind oder zumindest in der Entscheidungsgewalt des Unternehmens liegen, trifft dies für den freiwilligen Betriebswechsel nur begrenzt und für "natürliche" Abgänge überhaupt nicht zu. Allein daraus ergibt sich schon, daß bei den verschiedenen Abbaumaßnahmen unterschiedliche Probleme für das Unternehmen auftreten können.

Im folgenden wird im einzelnen eingegangen auf Einstellungsbeschränkungen, Nichtverlängern von Zeitverträgen, vorzeitige Pensionierungen und schließlich Entlassungen. Dabei ist stets zu beachten, daß in der betrieblichen Realität diese Einzelmaßnahmen in aller Regel in Kombination miteinander wie auch in Verbindung mit arbeitszeitverkürzenden und arbeitsbeschaffenden Maßnahmen durchgeführt werden.

#### b) Einstellungsbeschränkungen

In praktisch jedem der untersuchten Unternehmen ist die Quote der Einstellungen von Arbeitskräften herabgesetzt worden; in den meisten Fällen wurde eine Ein-

stellungssperre für diejenigen Beschäftigtenbereiche bzw. Berufsgruppen verhängt, für die ein deutlicher Personalüberschuß im Unternehmen zu verzeichnen war (= sogenannter "qualifizierter Einstellungsstopp"). Eine absolute Einstellungssperre, die jeglichen Zugang von Personal unterbindet, gab es wohl nirgends, da auch bei insgesamt starkem Beschäftigtenüberhang für bestimmte schwersubstituierbare Qualifikationen stets ein akuter Bedarf fortbestand (insbesondere bei Facharbeitern und z.T. im Bereich der Entwicklung) und folglich auf Neueinstellungen für diese Berufe nicht verzichtet werden konnte.

Einstellungssperren, seien sie stillschweigend oder formal vereinbart gewesen, bezogen sich faktisch weitgehend auf die durch Fluktuation frei werdenden Arbeitsplätze, also auf den Ersatzbedarf, nicht hingegen auf die Deckung eines Neubedarfs. Von den Einstellungsbeschränkungen waren die Arbeiter viel stärker betroffen als die Angestellten, wie die entsprechenden Zahlen in zwei der untersuchten Unternehmen verdeutlichen (vgl. Tabelle 2). Am stärksten wirkte sich die Einstellungsrestriktion bei den ausländischen Arbeitnehmern aus. Von dieser Gruppe, die in den übrigen Jahren die höchsten Einstellungsquoten ausweist, wurden 1974 in dem Unternehmen, für das uns entsprechende Daten vorliegen, so gut wie keine Einstellungen vorgenommen.

Einstellungsbeschränkungen zählten fast durchweg zu den ersten Reaktionen der Betriebe auf einen sich schärfer konturierenden Nachfrageausfall. Spätestens verzichtete man auf Einstellungen dann, wenn beim Arbeitsamt Kurzarbeit beantragt wurde, wofür ja der Nachweis zu erbringen ist, daß alle anderen zur

Tabelle 2)

Einstellungen 1973 bis 1975 in v.H. des Personalbestands am  
Jahresende 1972, für verschiedene Beschäftigtengruppen in  
zwei Unternehmen (Fall 1 und Fall 3)

Beschäftigtengruppe	1973		1974		1975 (bis 31.10) (bis 10.10)	
	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 1	Unternehmen 2	Unternehmen 1	Unternehmen 2
Angestellte	11.9	8.4	3.3	6.7	6.4	2.0
Arbeiter	14.4	22.3	1.6	3.5	21.6	1.6
Ausländer	26.5	K.A.	0.2	K.A.	26.2	K.A.

Anpassung an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens in Frage kommenden Maßnahmen bereits eingeleitet oder ausgeschöpft sind.

Bei länger anhaltenden Einstellungsbeschränkungen kann sich die Altersstruktur negativ entwickeln, soweit dies nicht durch entsprechende Einstellungen von jüngeren Arbeitskräften im Anschluß an die Maßnahme oder durch simultan verlaufende Vorzeitpensionierungen z.T. wieder kompensiert werden kann. Die Gefahr einer Überalterung der Belegschaft wurde indessen in keinem der Unternehmen als bedrohlich wahrgenommen, zumal davon auszugehen ist, daß die Belegschaftsgruppen, die am häufigsten über Fluktuation ausscheiden, relativ leicht zu ersetzen sind.

Wie wirksam aber das Ausnutzen der Fluktuation tatsächlich ist und welcher Abbaueffekt über sie zu erzielen ist, hängt natürlich vom Fluktuationsgrad ab. Erfahrungsgemäß geht die Fluktuation im Konjunkturabschwung zurück, da es für die Abgänger schwieriger wird, anderswo einen gleichwertigen Arbeitsplatz zu finden. Andererseits ist in der Regel - und dies gilt auch bei ungünstiger Arbeitsmarktlage - die Fluktuationsneigung bei den Gruppen am größten, die der Betrieb am ehesten abzubauen wünscht, nämlich vor allem bei den im direkt produktiven Sektor eingesetzten Ausländern, wie aus der Tabelle 3) hervorgeht.

Besonders dann, wenn Interesse an einem raschen Abbau besteht und wenn die "natürlichen" Abgänge dafür nicht ausreichen, kann durch Förderung der Fluktuation ein größerer Effekt erzielt werden, ohne daß Arbeitskräfte im strengen Sinne "entlassen" werden.



Tabelle 3:

Personenabgänge in den Jahren 1973 bis 1975 (in v.H. des Personalbestands am Jahresende 1972) von Angestellten, Arbeitern und Ausländern in Unternehmen 1

	1973				1974				1975 (bfs 31.10.)			
	Abgänge insg.	AN Kündig.	AG Kündig.	Aufh.- verträge	Abgänge insg.	AN Kündig.	AG Kündig.	Aufh.- verträge	Abgänge insg.	AN Kündig.	AG Kündig.	Aufh.- verträge
Angestellte	12.9	12.5	0.4	-	9.0	6.4	1.0	1.6	8.1	2.9	1.3	3.8
Arbeiter	23.5	9.8	13.8	-	19.6	3.8	5.1	10.7	18.9	1.8	5.6	11.5
Ausländer	44.6	23.4	21.3	-	38.6	7.0	4.1	27.5	5.2	1.8	3.4	0.03

Wie bereits oben angeführt, erwiesen sich in einigen Unternehmen das Streichen von Überstunden sowie umfangreichere Kurzarbeit als solche die Fluktuation fördernde Maßnahmen.

Inwieweit dieses Anpassungsinstrument "funktioniert", hängt jedoch sehr stark von der vom Betrieb nicht unmittelbar beeinflussbaren Situation auf dem externen Arbeitsmarkt ab.

Einstellungssperren sind in bezug auf Personalabbau also nur entsprechend der Höhe des Fluktuationsgrads wirksam. Es kann angenommen werden, daß im direkt produktiven Sektor durch die hohe Fluktuationsneigung der dort Beschäftigten die erwünschte Abbauwirkung am ehesten eintritt. Im Angestelltensektor dagegen ist der Erfolg dieser Maßnahme in der Regel begrenzt, da Angestellte eine wesentlich stärkere Betriebsbindung zeigen.

In einem Werk eines Nutzfahrzeugherstellers betrug die Fluktuation unter den hauptsächlich un- und angelernten gewerblichen Arbeitnehmern in den letzten Jahren vor der Krise durchschnittlich etwa 60 v.H. Sie fiel zwar während des Nachfragerückgangs 1974 ab, war aber immer noch hoch genug, daß es dem Unternehmen gelang, den Abbau von 1.500 gewerblichen Arbeitnehmern größtenteils dadurch zu bewältigen, daß man die natürlichen Abgänge nicht ersetzte, wobei es sich bei den Ausscheidenden überwiegend um Ausländer handelte. Pro Monat schieden 1974 im Durchschnitt 140 Arbeiter aus, 1975 waren es 90 (Fall 5).

Als sich in mehreren der untersuchten Unternehmen in der zweiten Jahreshälfte 1975 ein nennenswerter Auftragsschub einstellte, wurden die Einstellungsbeschränkungen gelockert oder ganz aufgehoben, und zwar jeweils kurz nachdem wieder Sonderschichten und Überstunden zur Bewältigung des plötzlich

angestiegenen Arbeitsvolumens gefahren wurden.

c) Nichterneuerung von Zeitverträgen

Um Abgänge zu beschleunigen bzw. die Zahl der Abgänge zu vergrößern, wurden in den meisten Betrieben die zeitlich befristeten Arbeitsverträge nach Ablauf der Vertragsdauer nicht erneuert. Zeitverträge waren in einigen, jedoch nicht in allen Unternehmen natürlich bereits zu dem Zweck abgeschlossen worden, bei Bedarfsrückgang sich von den entsprechenden Arbeitskräften möglichst ohne längere Kündigungsfristen trennen zu können.

Betroffen waren von der Nichterneuerung von Zeitverträgen vor allem Ausländer aus Staaten, die nicht der Europäischen Gemeinschaft angehören.

Befristete Zeitverträge schloß man in einem Unternehmen auch für alle Arbeitnehmer ab, die eingestellt wurden, als ein Wiederaufschwung im Frühjahr 1974/75 erkennbar wurde. Da man nicht sicher war, ob es sich nur um eine vorübergehende Belebung des Absatzes (Frühjahrsgeschäft) handeln würde oder um eine anhaltende Verbesserung der Absatzmöglichkeiten, wurden die Arbeitsverträge auf ein Vierteljahr befristet. Als sich die Belebung zu konsolidieren schien, wurden die Verträge auf ein halbes Jahr verlängert und im Herbst "entfristet", das heißt, in reguläre Arbeitsverträge umgewandelt (Fall 1).

Mitunter haben sich die Unternehmen bemüht, die durch nichterneuerte Verträge freigesetzten Ausländer im Rahmen des Bundesausgleichs der Arbeitsverwaltung an andere Arbeitgeber zu vermitteln oder ihnen die Rückkehr in das Heimatland zu erleichtern. Denn für ausländische Arbeitskräfte von außerhalb der EG war in

der Rezessionsphase das Arbeitsplatzrisiko besonders groß, da sie bei längerer Arbeitslosigkeit damit rechnen mußten, die Arbeitserlaubnis entzogen zu bekommen.

#### d) Vorzeitige Pensionierung

Ähnlich gezielt, wie bei den befristeten Arbeitsverträgen, läßt sich ein Abbau auch dadurch erreichen, daß man Arbeitskräfte, die sich der Altergrenze nähern oder nach Erreichung dieser Grenze noch an einer Weiterbeschäftigung interessiert sind, zu einem Ausscheiden bewegt. Da insoweit diese vorgezogenen Abgänge aus Altersgründen in einem Aufhebungsvertrag mit finanzieller Entschädigung zustande kamen, werden sie weiter unten noch detaillierter behandelt.

Vorzeitige Pensionierungen werden für den älteren Arbeitnehmer dann akzeptabel, wenn ihm durch das Ausscheiden keine wesentlichen materiellen Einbußen entstehen, das heißt insbesondere im Hinblick auf die Bemessung der Altersrente oder Pension und auf den Einkommensausfall in Form des niedrigeren Altersruhegeldes gegenüber dem Verdienst bis zur Erreichung der Altersgrenze. Die hierbei entstehenden Verluste können durch eine betriebliche Abfindung ganz oder teilweise ausgeglichen werden, wodurch ein Anreiz für vorzeitiges Ausscheiden entsteht.

In zwei Unternehmen wurde in einer Betriebsvereinbarung festgelegt, daß mindestens für 59jährige weibliche und mindestens 62jährige männliche Werksangehörige, die aufgrund eines Aufhebungsvertrages einvernehmlich aus dem Unternehmen ausscheiden und bestimmte Voraussetzungen für die flexible Altersgrenze bzw. für das vorgezogene Altersruhegeld erfüllen, eine Überbrückungshilfe gewährt wird. Damit sollte vor allem der Unterschiedsbetrag zwischen Nettoverdienst, der im Falle der Weiterbeschäftigung erzielt würde und dem Arbeitslosengeld ausgeglichen werden. Auch die Werksrente sollte für die auf diesem Wege Ausscheidenden voll erhalten bleiben.

Für männliche Beschäftigte gab es später unter bestimmten Voraussetzungen die Möglichkeit eines Ausscheidens mit 59 Jahren und Bezug von vorgezogenem Altersruhegeld bei Arbeitslosigkeit, wobei allerdings diejenigen, die davon Gebrauch machten, während der Zeit der Arbeitslosigkeit für eine Arbeitsvermittlung zur Verfügung stehen mußten. Ein weiteres Unternehmen traf eine ähnliche Regelung für mindestens 60jährige männliche Werksangehörige.

In einem dieser Unternehmen wurde diese Maßnahme auch deshalb eingeleitet, weil man sich davon eine Verbesserung der betrieblichen Altersstruktur versprach.

#### e) Entlassungen

In vielerlei Hinsicht ist die Entlassung, d. h. die Kündigung des Arbeitsverhältnisses durch den Arbeitgeber die "härteste", weil fast immer folgenträchtigste Maßnahme zur Reduzierung des Personalbestands.

Wegen der schwerwiegenden Folgen der Entlassung für den Arbeitnehmer sind arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen für diese Maßnahmen gesetzlich oder tarifvertraglich festgelegt worden, die weitergehend sind, als die für andere Anpassungsinstrumente.

So stehen abweichend vom normalen Kündigungsschutz und den dabei gesetzten Fristen bestimmte Beschäftigungsgruppen, wie Behinderte, werdende Mütter und Wöchnerinnen, ältere Arbeitnehmer, Wehrdienstpflichtige, Betriebsräte und Jugendvertreter unter einem besonderen Kündigungsschutz.

Nehmen Entlassungen einen größeren Umfang an, so kommen ebenfalls besondere rechtliche Regelungen zum Tragen, die zwar die Maßnahmen nicht verhindern, aber an bestimmte Voraussetzungen koppeln oder den Unternehmen bestimmte soziale Verpflichtungen auferlegen. So unterscheidet das geltende Arbeitsrecht Einzelkündigungen aus betrieb-

lichen oder personenbezogenen Gründen von "Massenentlassungen", die der Arbeitsverwaltung angezeigt werden müssen und automatisch dann eintreten, wenn ein Arbeitgeber in Betrieben mit in der Regel mehr als 500 Beschäftigten pro Monat 50 oder mehr Beschäftigte aus betrieblichen Gründen entläßt. Durch die anzeigepflichtigen Entlassungen werden besondere Sperrfristen, in der Regel ein Monat, ausgelöst.

Abgesehen von diesen Rechtsfolgen, die sich aus Entlassungen ergeben, gehört die Entlassung auch personalwirtschaftlich zu den folgereichsten Maßnahmen. Abgesehen von den Kosten, die nicht allein aus den Kündigungsfristen erwachsen, und dem schlechten Arbeitgeberimage, das entstehen kann, geht natürlich dem Betrieb Arbeitskraft verloren. Daraus erwachsen besonders dann Verluste, wenn das Unternehmen in größerem Umfang in die freigesetzte Arbeitskraft investiert hat, etwa in Form von Fortbildung, Umschulung oder Einarbeitung am Arbeitsplatz, oder die Arbeitskraft aus anderen Gründen nicht oder nur unter größerem Kosten- oder Zeitaufwand zu ersetzen ist. In diesem Sinne sind Entlassungen die am schwersten revidierbaren Anpassungsmaßnahmen. Allerdings ist natürlich bei allgemeiner Unterbeschäftigung der Arbeitsmarkt meist ergiebig genug, um ohne größere Mühe wieder Ersatz, wenn auch nicht immer gleichwertigen, finden zu können. Nicht selten gehen die Entlassenen, besonders bei starker Ortsbindung, in eine Art Wartestellung, um bei verbesserter Wirtschaftslage vom Unternehmen wieder eingestellt zu werden.

Entlassungen sind, obgleich folgenschwer für beide Seiten, indessen nicht immer die ultima ratio der Anpassungsaktionen gewesen, wie man meinen könnte.

So wurden in einem Zulieferbetrieb gleich zu Beginn der Abbauaktion jeweils knapp 50 Mann in zwei Etappen entlassen. Dies hatte mehrere Gründe: Einmal war der Nachfrageeinbruch sehr schroff, er führte in einzelnen Bereichen zu einer Minderung der Produktion um 75 %, weshalb man also glaubte, daß andere Maßnahmen nicht ausreichten. Zum anderen waren die Interventionen des Arbeitsamts maßgeblich, da es Kurzarbeit nicht genehmigte. Die Arbeitsverwaltung hielt es für unwahrscheinlich, daß die betroffenen Arbeitnehmer in absehbarer Zeit wieder voll in dem Unternehmen hätten beschäftigt werden können - eine Bedingung für die Gewährung von Kurzarbeitergeld -, zum anderen hielt man die Betroffenen, wenn sie entlassen würden, auf dem Arbeitsmarkt noch für vermittelbar, da - die Aktion war Anfang 1974 - zu diesem Zeitpunkt das ganze Ausmaß der späteren Arbeitslosigkeit noch nicht zu erkennen war. Entlassungen erschienen dem Arbeitsamt in dieser Situation demnach als gerechtfertigt und wurden daher als Voraussetzung für das gewährte Kurzarbeitergeld durchgesetzt.

Relativ früh im Zeitablauf der gesamten Abbauphase kam es in den meisten der besuchten Unternehmen auch zu Kündigungen von Beschäftigten, die man in der Hochkonjunktur nur deshalb eingestellt hatte, weil man sich starker Personalknappheit gegenüber sah und gleichsam den "letzten Mann" brauchte, von denen man sich aber bei nachlassendem Personalbedarf am ehesten wieder trennen wollte, da man sie für die am wenigsten produktiven Arbeitskräfte hielt. Unter anderem spiegelt sich dieses Motiv in der durchschnittlich sehr kurzen Betriebszugehörigkeit, die die Entlassenen aufwiesen.

In einigen Unternehmen nahm man den sinkenden Personalbestand zum Anlaß, Arbeitskräfte mit geringen Arbeitsleistungen, Delinquenten, solche mit hohem Fehlzeitenbestand oder anderswie unerwünschtem Arbeitsverhalten zu kündigen, wobei man auch damit rechnete, daß die Betriebsräte in diesen Fällen dem Management keine Steine in den Weg legten.



In einem Zulieferbetrieb, der nur einen mäßigen Konjunkturunbruch erlebte, wurde der Großteil des Personalabbaus über Entlassungen der "Untüchtigen" bewältigt, was unter anderem in der Sicht des Personalmanagements zu einer spürbaren Verbesserung der Arbeitsproduktivität beitrug.

Auch ein größerer PKW-Hersteller leitete nach der Nutzung der Fluktuation für den Abbau eine als Aktion "Müde Traber" apostrophierte Maßnahme ein, bei der man den Mitarbeitern kündigte, deren Leistungen man nicht für zufriedenstellend hielt. Bei der Selektion wurden Fehlzeiten und Verwarnungen berücksichtigt.

Die Entlassungen, die im Rahmen der beschriebenen Aktionen vorgenommen wurden, bewegten sich stets unterhalb der "50-pro-Monat-Grenze" oder waren personenbedingt. Sie waren also nicht anzeigepflichtig. Betroffen waren fast immer in der Mehrheit Ausländer und Arbeitnehmer, die erst vor kurzer Zeit eingestellt worden waren, worunter natürlich wiederum die Ausländer einen größeren Anteil hatten. Inwieweit zu der hohen Quote der Ausländerkündigungen auch der Erlaß der Bundesanstalt (vom 13.11.74) beigetragen haben mag, nach dem Ausländer vor deutschen Arbeitnehmern zu entlassen sind, ist schwer abzuschätzen. Sicher ist aber, daß man das Ausscheiden von Ausländern - zum Teil auch auf Betriebsratsseite - für weniger problematisch hielt, als das von Deutschen.

Anzeigepflichtige Massentlassungen gab es in keinem der Unternehmen, die in diese Untersuchung einbezogen waren, auch nicht in den Großunternehmen, in denen ein Abbau in beträchtlichem Umfang passierte. Der wesentliche Grund lag wohl darin, daß das Gros der Ausscheidenden durch einen Aufhebungsvertrag mit Abfindung abging, was rechtlich nicht den Tatbestand der Kündigung erfüllt, sondern ein Ausscheiden "in beiderseitigen Einvernehmen" darstellt. Die Umstände sowie strategischen

Überlegungen, die im einzelnen zu dieser Maßnahme geführt haben, werden im nächsten Abschnitt erörtert.

Daß Aufhebungsverträge im Zuge des Abbaus eine immer größere Rolle spielten, geht aus der Tabelle 3) hervor. Während 1973 Abgänge noch ausschließlich durch Arbeitgeber- oder Arbeitnehmerkündigungen erfolgten, geschah dies 1974 (bei den Arbeitern) und 1975 (bei den Angestellten) überwiegend durch Aufhebungsverträge.

## 5. Zur besonderen Bedeutung von Aufhebungsverträgen

Aufhebungsverträge spielten bei der Bewältigung der Folgen des erheblichen Absatzeinbruches in der Kraftfahrzeugindustrie während der Rezession 1973/75 eine besondere Rolle. Deshalb rechtfertigt sich eine abgehobene Darstellung dieses in mancher Hinsicht neuen und - soweit erkennbar - in der Bundesrepublik bislang nicht sehr häufig mit Breitenwirkung angewandten personalpolitischen Instruments.

Vor allem aus terminlichen Gründen muß hier jedoch auf eine detailliertere Beschreibung der Einzelheiten verzichtet werden. Das vorhandene empirische Untersuchungsmaterial bedarf bezüglich einiger Punkte weiterer Auswertungsschritte sowie teilweise der Ergänzung. Insbesondere konnten im Untersuchungszeitraum die aktuellen und vor allem die mittel- bis längerfristigen Folgen dieser Form des Personalabbaus für den betrieblichen Arbeitskräfteeinsatz noch nicht ausreichend geklärt werden.

Eine eher thesenartig-zusammenfassende Darstellung der wesentlichen Vor- und Nachteile dieser Maßnahme für den Betrieb rechtfertigt sich schließlich auch daraus, daß Aufhebungsverträge sowie die rechtlichen und sonstigen Hintergründe ihrer Anwendung in dem auf Beschäftigungspolitik aus der Perspektive von Arbeitnehmerinteressen konzentrierten Parallelprojekt ausführlich dargelegt sind.

### a) Verbreitung der Maßnahme

Wie gezeigt, verfügen Betriebe über ein breites Spektrum absatzmarktbezogener und personalpolitischer Maßnahmen

zur Verminderung oder Beseitigung eines aktuell nicht ökonomisch nutzbaren Arbeitsvolumens, die in der Regel eingesetzt werden, bevor ein einschneidenderer, d.h. größere Teile der Belegschaft betreffender Personalabbau in die Wege geleitet wird.

Bei den Herstellern von Nutzfahrzeugen haben Maßnahmen der ersten Art in der jüngsten Rezession ausgereicht, um den dort nicht so lange andauernden Absatzeinbruch aufzufangen. Auch bei den in die Untersuchung einbezogenen Zulieferern für die Kraftfahrzeugindustrie genügte - trotz z.T. starker Absatzeinbrüche - dieses Instrumentarium, wobei hier aufgrund geringerer Betriebsgröße relativ hohe Anteile der Belegschaft über Entlassungen (unterhalb der 50-Mann-pro-Monat-Grenze) abgebaut werden konnten.

Mehrere der ausschließlich oder überwiegend im PKW-Sektor engagierten großen Kraftfahrzeughersteller kamen jedoch zu jeweils verschiedenen Zeitpunkten in eine Situation, in der Personalabbau in einem Umfang erforderlich schien, wie er bislang nur über Massenentlassungen bewältigt worden war. In dieser Situation wurde in allen uns bekannten (auch in den nicht in die Untersuchung näher einbezogenen) Fällen vom Instrument der Aufhebungsverträge Gebrauch gemacht.

Eine Bewertung der Vor- und Nachteile von Aufhebungsverträgen muß daher - zwar nicht notwendig, jedoch dieser Situation entsprechend - vor allem vor dem Hintergrund der Alternative Massenentlassungen erfolgen. Dies bedeutet allerdings nicht, daß auch in Zukunft Aufhebungsverträge nur als Alternative zu Massenentlassungen in Frage kämen. Es bleibt auch offen, ob nicht auch in der jüngsten Rezession Aufhebungsverträge anderen Anpassungsmaßnahmen als Massenentlassungen vorgezogen worden sind.

## b) Ausmaß des Anpassungseffekts

Soweit ermittelbar, waren Aufhebungsverträge neben Kurzarbeit die Einzelmaßnahmen mit dem größten Anpassungseffekt, d.h. durch den über dieses Instrument erreichten Personalabbau ist vom Beginn bis zum Ende der jeweiligen Krise das verfügbare Arbeitspotential am stärksten verkürzt worden.

In einem Zeitraum von sieben Quartalen, in dem die Absatzkrise in einem der Unternehmen hauptsächlich lag, wurde das verfügbare Normalarbeitszeitvolumen der durchschnittlich vorhandenen Zahl von Lohnempfängern durch Kurzarbeit um rund 3 % verkürzt. Im gleichen Zeitraum bewirkte der Personalabbau (ausgehend vom Anfangsbestand) eine um einiges höhere Reduktion des Arbeitsvolumens um ca. 10 % (vgl. Schaubild 5). Mehr als 72 % der Abgänge erfolgten über Aufhebungsverträge, darunter ein gewisser Anteil von Vorzeitpensionierungen und einige Sonderabfindungen von Nicht-EG-Ausländern 1) (Fall 3).

In anderen Unternehmen war der Anteil mit Aufhebungsverträgen Ausgeschiedener an allen Abgängen nicht ganz so hoch. In einem Werk lag er bei 55 % im hauptsächlichen Krisenjahr, im Zeitraum danach bei 25 % aller ausgeschiedenen Lohnempfänger (Fall 1). Ein drittes (nicht näher untersuchtes) Unternehmen hat nach Zeitungsmeldungen in eineinhalb Jahren 44 % des Abbaus über Aufhebungsverträge bewältigt.

Der Gesamtumfang des Personalabbaus ist bereits weiter oben<sup>2)</sup> dargestellt worden; dieser wäre unter den in diesen Unternehmen gegebenen Bedingungen außer über Aufhebungsverträge nur durch Massenentlassungen erreichbar gewesen. Um einen gleich großen Anpassungseffekt durch die nächst wirksame Maßnahme, nämlich Kurzarbeit,

---

1) Die Angabe von 72 % bezieht sich auf alle Arbeitnehmer des Unternehmens; die Zahl der Angestellten, die überhaupt vom Personalabbau betroffen waren und mit Aufhebungsverträgen ausgeschieden sind, ist jedoch relativ gering.

2) vgl. Abschnitt 4. e), S. 88 ff.

Schaubild 5: Verkürzung des Arbeitsvolumens durch Kurzarbeit und Personalabbau bei einem Pkw Produzenten während der Absatzkrise (sieben Quartale, Fall 3)

Überstunden bzw. Sonderschichten

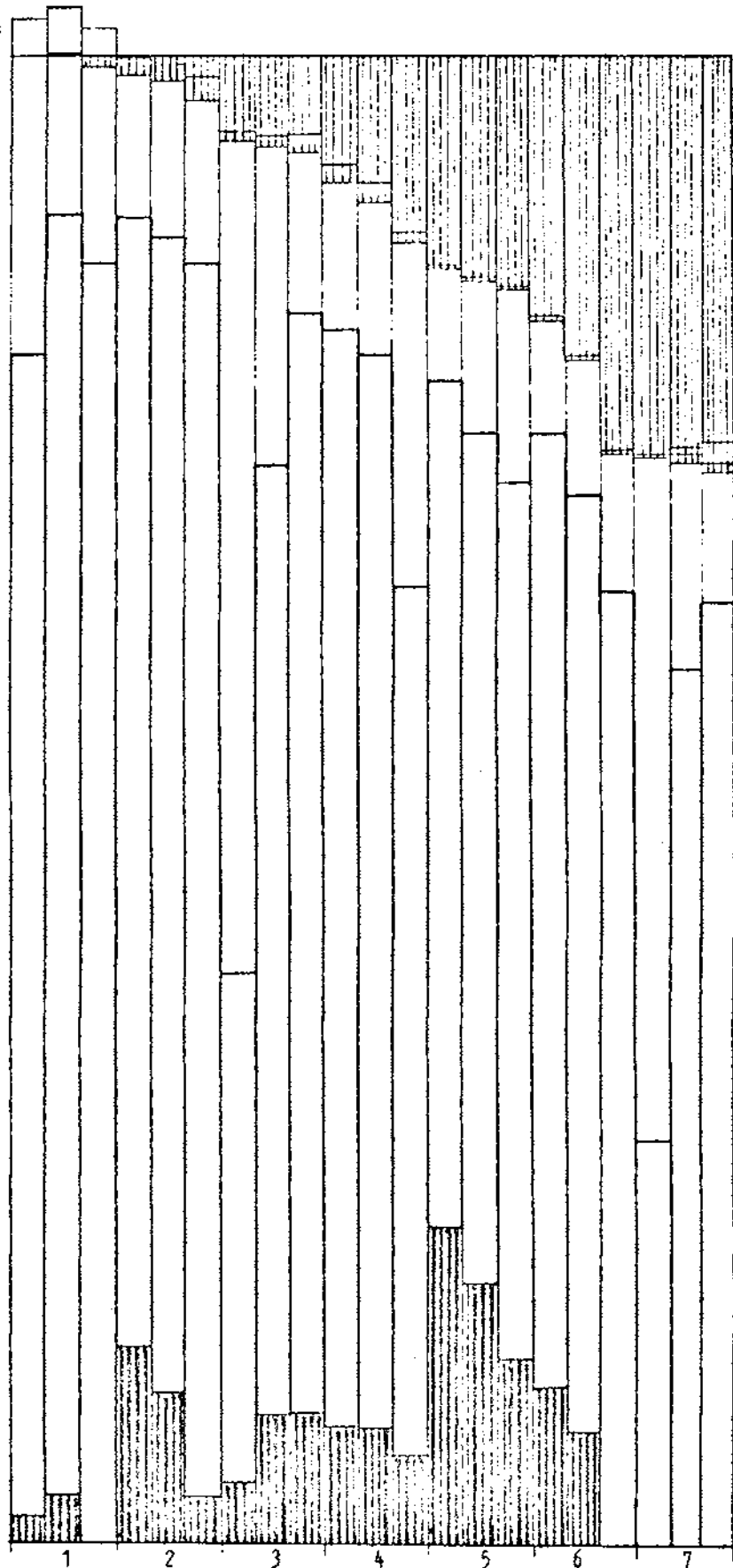
Fehlzeiten (einschließlich Urlaub)

tatsächlich verfügbare Normalarbeitszeit pro Arbeitstag (Monatsdurchschnitte)

Verkürzung Arbeitsvol.  
durch Pers.  
abbau

Verkürzung des Arbeitsvolumens durch Kurzarbeit

Quartal



zu erreichen, hätte deren Umfang vervielfacht werden müssen, was aufgrund der dargelegten Faktoren unterblieben ist.

c) Steuerbarkeit

Wesentliche Vorteile eines Personalabbaus über Aufhebungsverträge gegenüber Massenentlassungen liegen für den Betrieb in der besseren Planbarkeit der gesamten Aktion sowie in gewissen Vorteilen in deren Steuerbarkeit:

- o Zunächst kann der zeitliche Ablauf durch den Zeitpunkt der Herausgabe der Angebote sowie durch deren Befristung recht präzise durch den Betrieb bestimmt werden; außerdem ist der Realisierungszeitraum (bei entsprechender Vorbereitung) relativ kurz, d.h. der Anpassungseffekt kann rasch erreicht werden.
- o Zum zweiten ist weitgehend durch den Betrieb vorzusehen, wieviel und welche Gruppen von Arbeitnehmern aus der Belegschaft ausscheiden sollen, d.h. es können die betrieblichen Erfordernisse der Aufrechterhaltung der Produktion Berücksichtigung finden.
- o Schließlich sind die Kosten der Aufhebungsverträge annähernd vorherzubestimmen; gegebenenfalls können Kostenlimits ex-ante festgelegt werden.

Diese Bedingungen gelten nicht ohne Einschränkungen, sind jedoch unter Umständen günstiger als bei Massenentlassungen.

Im Zeitablauf müssen betriebliche Daten bzw. Fristen, wie etwa der Werksurlaub, beachtet werden. Günstig für den Betrieb ist es z.B., wenn die Abfindungsaktion vor



den Werksferien abgeschlossen werden kann. Insbesondere wenn einschlägige Erfahrungen fehlen, ist jedoch nicht vorhersehbar, ob bis zu diesem Zeitpunkt die geplante Zahl von Arbeitnehmern Aufhebungsverträge abgeschlossen hat.

Die Befristung der Angebote limitiert in der Praxis die Zahl der Abgänge. Dies kann im betrieblichen Interesse sein, jedoch auch dazu führen, daß die geplanten Quoten nicht erreicht werden. Vielfach ist es daher in der Praxis zur Verlängerung der Angebotsfristen gekommen.

Entscheidender Vorteil gegenüber Massenentlassungen ist jedoch, daß der Zeitablauf der Abfindungsaktion nicht durch gesetzliche Regelungen tangiert oder durch Interventionen von außen gestört werden kann. Bei Massenentlassungen ist die Wirksamkeit durch die gesetzliche Sperrfrist generell einen Monat aufgeschoben und kann durch den Landesarbeitsausschuß weiter verzögert werden. Die Betriebe haben außerdem in Rechnung zu stellen, daß in mehr oder weniger großem Umfang Entscheidungen der Arbeitsgerichte zur Revidierung von Entlassungen wegen sozialer Unangemessenheit führen können.

Auch die Möglichkeit der Selektion der Arbeitnehmer für den Abbau ist eingeschränkt. Zwar können die Abfindungsangebote auf bestimmte Belegschaftsgruppen gezielt werden und über die Einvernehmlichkeitsklausel kann eine zusätzliche Steuerung erreicht werden, jedoch ist über die Variation in den Abfindungskonditionen - besonders bei fehlender Erfahrung - nicht präzise vorherzubestimmen, wieviele Arbeitnehmer welcher Gruppen von den Angeboten (freiwillig) Gebrauch machen werden.

Letzteres zeigte sich auch darin, daß die Konditionen bei mehreren aufeinanderfolgenden Aufhebungsvertragsaktionen in den Unternehmen geändert worden sind - meist verbessert, da das angestrebte Abbauvolumen vorher

nicht erreicht worden ist, bzw. sich zeigte, daß noch stärkere Personalreduktionen als ursprünglich vorgesehen erforderlich wurden.

Dazu kommt, daß der Abschluß einer Betriebsvereinbarung mit der Arbeitnehmervertretung Verbindlichkeit des Angebots bedeutet. Dadurch ist es zumindest zweifelhaft, ob der Betrieb einzelne Arbeitnehmer daran hindern kann, von Aufhebungsangeboten Gebrauch zu machen, auch wenn dies aktuellen betrieblichen Erfordernissen zuwiderläuft. In solchen Fällen ist u.a. auch in Rechnung zu stellen, daß der Erfolg der Gesamtktion durch die Kooperationsbereitschaft von Betriebsrat und gewerkschaftlichen Vertrauensleuten mitbestimmt wird und daher die Aussperrung vom Abfindungsangebot negative Folgen haben kann.

Gegenüber Massenentlassungen ist jedoch wiederum entscheidend, daß der Abbau relativ gezielt nach betrieblichen Kriterien erfolgen kann<sup>3)</sup> und nicht die Einigung mit dem Betriebsrat über soziale Auswahlrichtlinien voraussetzt, deren Anwendung darüberhinaus noch in jedem Einzelfall einer möglichen Überprüfung durch die Arbeitsgerichte standhalten muß.

Zu verdeutlichen ist dies beispielsweise an den speziellen Aufhebungsverträgen für ältere Arbeitnehmer, den sog. Vorzeitpensionierungen. Aus der Sicht des Betriebes haben diese die besonderen Vorteile, daß eine einem besonderen Kündigungsschutz unterliegende (nach sozialen Kriterien nicht für Entlassungen in Frage kommende) Belegschaftsgruppe reduziert wird und sich dadurch die be-

---

3) Das gilt nur insoweit, als gegenüber dem Betriebsrat durchgesetzt werden kann, daß Aufhebungsverträge nur mit Zustimmung der Betriebsleitung wirksam werden. Gelingt es dem Betriebsrat dagegen, sogenannte "offene" Aufhebungsverträge zu vereinbaren, so wird der Effekt der "Gezieltheit" u.U. wesentlich beeinträchtigt.

triebliche Altersstruktur verbessert; dies mindert wiederum Ausfallrisiken durch Krankheit oder verminderte Leistungsfähigkeit und erlaubt, die Aufstiegschancen Jüngerer zu erhöhen (unter Beibehaltung bestehender Strukturen).

In einem der untersuchten Unternehmen wurden diese personalpolitischen Vorteile von Vorzeitpensionierungen vom Personalmanagement als so groß angesehen, daß eine Beschränkung dieser Aktionen auf Krisensituationen in Frage gestellt wurde (Fall 1).

Bezüglich der Vorhersehbarkeit der Kosten gelten ähnliche allgemeine Einschränkungen; auf die relative Kostenhöhe ist im folgenden noch einzugehen.

#### d) Kostengesichtspunkte

Personalabbau über Aufhebungsverträge verursacht erhebliche direkte Kosten für den Betrieb. Auf die einzelnen Leistungen an die Betroffenen ist hier nicht näher einzugehen<sup>4)</sup>. Sie variieren sehr stark zwischen verschiedenen Betrieben, bei verschiedenen Aufhebungsaktionen sowie bei unterschiedlichen Belegschaftsgruppen. Die geringsten Beträge - bei Sonderabfindungen für Nicht-EG-Ausländer - lagen bei einem knappen Monatsverdienst; zumeist wurden jedoch Summen, die mehrere Monatsverdiensten entsprechen, bezahlt.

Für das betriebliche Kalkül sind jedoch nicht die absoluten Summen entscheidend, sondern die relativen Kosten im Vergleich zur Alternative Massenentlassung. Eine Schwierigkeit dabei ist, daß die Kosten von Massenentlassungen im Gegensatz zu denen von Aufhebungsverträgen in einigen Komponenten nicht genau vorherbestimmbar sind.

---

4) Vgl. dazu im einzelnen Arbeitsbericht 5, Abschnitt 5.5., Seite 56 ff.

Ins Kalkül einzubeziehen sind folgende Momente:

- o Lohn- und Lohnnebenkosten bis zur Wirksamkeit der Entlassung (mindestens ein, bei Intervention der Arbeitsverwaltung zwei Monate) und zwar insoweit, als der Arbeitnehmer in dieser Zeit wegen Arbeitsmangel keine produktive Arbeit leisten kann;
- o Kosten eines eventuellen Sozialplans, für den es zwar Muster gibt, der jedoch im einzelnen mit dem Betriebsrat auszuhandeln ist;
- o Kosten eines eventuellen Arbeitsgerichtsverfahrens (jeder Entlassene kann ein solches anstrengen) sowie für darin eventuell zugesprochene Entschädigungsleistungen.

Als weiterer, indirekt kostenwirksamer Punkt kommt die Gefahr hinzu, daß die Arbeitsverwaltung bei Massenentlassungen kein Kurzarbeitergeld mehr bezahlt, der Betrieb diese Leistung selbst übernehmen muß oder andernfalls das Personalabbauvolumen entsprechend zu erhöhen hat.

Auch wenn die meisten dieser Positionen bei Massenentlassungen schwer zu quantifizieren sind, ergab eine entsprechende Kostenkalkulation in den untersuchten Unternehmen in der gegebenen Situation deutlich höhere Beträge, als für Abfindungen bei Aufhebungsverträgen anzusetzen waren. Dies galt selbst dann, wenn davon ausgegangen wurde, daß ein Sozialplan nicht durchgeführt werden mußte.

Die umstrittene Frage, ob bei Massenentlassungen entsprechenden Ausmaßes ein Sozialplan erforderlich ist oder nicht<sup>5)</sup>, ist nicht nur deshalb bedeutsam, weil sie

---

5) Diese Frage wird im Arbeitsbericht 5 im einzelnen diskutiert. Vgl. Abschnitt 5.3., insbesondere S. 46 ff.

die Höhe der von den Arbeitnehmern erwarteten Abfindungssummen beeinflusst, sondern auch, weil ihre Beantwortung mit dafür ausschlaggebend ist, inwieweit der Betrieb mit der Durchführung einer Abfindungsaktion irreversible Maßstäbe für eine bei unfreiwilligem Ausscheiden fällige Entschädigungsleistung neu setzt oder hier nur einen ohnehin bestehenden "Anspruch" erfüllt.

Daß sich unabhängig von der Klärung dieser Frage die Bedingungen des "freiwilligen" Ausscheidens aus dem Betrieb durch Abfindungsaktionen geändert haben, zeigt sich am Beispielt eines der Unternehmen: Während im ersten Jahr der Krise (Abfindungen gab es erst ab Jahresmitte) noch rund 45 % der Abgänge ohne finanziellen Aufwand des Betriebs erfolgten, waren es im folgenden Jahr nur noch 8 % (Fall 3).

Daraus die Gesetzmäßigkeit abzuleiten, daß Personalabbau ohne Entschädigung nicht mehr möglich ist, wäre jedoch verfrüht. Darauf verweist ein anderes Beispiel: Hier waren im Hauptkrisenjahr die Hälfte der Abgänge mit Abfindungszahlungen verbunden, während im allerdings personalpolitisch unproblematischeren Folgejahr nur noch 24 % der Abgänge mit Aufhebungsverträgen erfolgten (Fall 1).

Deutlich wird an diesen Zusammenhängen, daß eine Verbindung zwischen Kosten und erforderlicher Größenordnung des Personalabbaus besteht.

#### e) Durchsetzbarkeit im Betrieb

Aus den Ergebnissen unserer Untersuchung läßt sich schließen, daß Personalabbau über Aufhebungsverträge sich leichter als über Massenentlassungen gegenüber dem Betriebsrat und den Arbeitnehmern durchsetzen läßt.

Abgesehen von rechtlichen Gründen, die ausführlicher in Arbeitsbericht 5 diskutiert werden, wird es dem Betriebsrat erleichtert, eine solche Anpassungsaktion zu dulden oder zu unterstützen, wenn sie auf der Basis der "Freiwilligkeit" durchgeführt wird. Die in jedem Fall problemati-

sche und widersprüchliche Situation des Betriebsrats entspannt sich dadurch, daß er nicht (z.B. durch die Mitbestimmung über Auswahlrichtlinien) in einen zwangsweisen Abbau einbezogen wird und damit weitgehend vermeiden kann, sich dem Vorwurf nicht ausreichender Interessenswahrnehmung auszusetzen.

Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß auch der Personalabbau über Aufhebungsverträge vom Betrieb initiiert wird, das Interesse der Arbeitnehmer an Arbeitsplatzsicherheit verletzt und sicherlich wesentliche Momente seiner Wirksamkeit aus der alternativ drohenden (womöglich entschädigungslosen) Massenentlassung zieht.

Von daher ist zu bezweifeln, daß Aufhebungsverträge auf Dauer eine "normale", gegenüber Arbeitnehmern und ihrer Interessensvertretungen durchsetzbare personalpolitische Maßnahme sein können. Die Selektivität, mit der auch dieses Instrument bei verschiedenen Belegschaftsgruppen wirkt, verweist darauf, daß seine Funktionsfähigkeit an ganz bestimmte strukturelle Bedingungen gebunden ist.

#### f) Folgewirkungen

Abschließend soll noch auf einige offensichtliche oder mögliche Folgewirkungen eines umfangreicheren Personalabbaus über Aufhebungsverträge eingegangen werden.

Wir sparen hier, weil noch nicht ausreichend untersucht, innerbetriebliche Wirkungen auf die Qualifikationsstruktur der Belegschaft, auf den Arbeitskräfteeinsatz und insbesondere das hier - wie bei anderen Abbaumaßnahmen - auftretende Umsetzungsproblem aus.

Für das Kalkül der Unternehmen wichtig ist die Wirkung nach außen, dies ganz besonders bei den hier untersuch-



ten, in der Öffentlichkeit bekannten großen PKW-Herstellern. Aufhebungsverträge heben sich in dieser Hinsicht ebenfalls vorteilhaft von Massenentlassungen ab - davon abgesehen, daß Personalabbau des erforderlichen Umfangs nie positiv zu bewerten ist. Von den Unternehmen selbst werden weniger negative Wirkungen auf das Arbeitsmarktimago erwartet, was im Hinblick auf künftige Rekrutierungschancen für wichtig gehalten wird. Darüberhinaus wird nicht ausgeschlossen, daß von der Art der Personalpolitik auch Wirkungen auf den Absatzmarkt und damit auf das problemverursachende Moment ausgehen und daß auch hier Aufhebungsverträge günstiger abschneiden.

Wie bereits angedeutet, ist diese Alternative auch gegenüber rechtlichen Normen und gesellschaftlichen Institutionen leichter durchsetzbar. Bestimmte gesetzliche Regelungen sind gleichzeitig wesentliche Voraussetzungen für die Funktionsfähigkeit dieses personalpolitischen Instruments. So liegt es auf der Hand, daß Aufhebungsvertrags-Aktionen weit weniger effektiv wären, wenn die Abgefundenen nicht (nach bestimmten Wartefristen) Arbeitslosengeld beziehen könnten, denn viele finden in der gegebenen Situation keinen adäquaten und sicheren neuen Arbeitsplatz. Andererseits hätten auch Betriebe ein geringeres Interesse an dieser Alternative, wenn nicht die Gewährung von Kurzarbeitergeld an die Vermeidung von Massenentlassungen gebunden wäre und Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes und des Kündigungsschutzgesetzes andere Personalabbaumaßnahmen erschwerten oder begrenzten.

Ein besonderer Hinweis ist in diesem Zusammenhang auf die Abfindung älterer Arbeitnehmer nötig. Bei mindestens 62jährigen Männern und mindestens 59jährigen Frauen ist eine "echte" Pensionierung möglich. Zum Teil wur-



den jedoch bereits auch 59jährige Männer in solche Aktionen einbezogen, die dann, soweit sie auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr vermittelbar sind, ihre vorzeitige "Verrentung" beantragen können.

Solche Zusammenhänge deuten die hier nicht mehr verfolgten Probleme nur an, die sich für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik aus der Anwendung des personalpolitischen Instruments der Aufhebungsverträge ergeben und die insbesondere dann akut werden können, wenn seine Nutzung sich ausweiten sollte.

## 6. Resümee

Nachfolgend werden einige wesentliche Charakteristiken verschiedener Anpassungsaktionen, die im einzelnen in diesem Bericht dargestellt sind, noch einmal hervorgehoben. Das Resümee richtet sich vor allem auf die wichtigsten Anpassungsmaßnahmen, auf deren Beginn und Dauer sowie auf die Beschäftigtengruppen, die von den Maßnahmen vor allem betroffen waren.

Auf eine umfassende Zusammenstellung und Bewertung der Anpassungsaktionen in der Kraftfahrzeug-Industrie während der vergangenen zwei Jahre soll in diesem Stadium der Auswertung verzichtet werden. Diese Aufgabe ist dann besser zu bewältigen, wenn weitere Auswertungen vorhandenen Materials und entsprechende Analysen vollzogen sind. Darunter sind besonders zu nennen:

- o die in Kapitel II skizzierte Auswertung von Daten zur Beschäftigungsanpassung in verschiedenen Branchen der deutschen Wirtschaft und ein Vergleich dieser Branchen mit der Kraftfahrzeug-Industrie;
- o die Folgen der Anpassungsmaßnahmen für den aktuellen sowie den mittel- bis längerfristigen Arbeitskräfteeinsatz (z.B. induzierte Umsetzungen);
- o der Zusammenhang von Abbaumaßnahmen und betrieblicher Personalplanung; dabei ist zum einen zu fragen, inwieweit die Anpassungsaktionen von einer bestehenden Personalanpassungsplanung für den Fall eines Nachfragerückgangs gesteuert waren oder erst bei Eintreten der

Anpassungsnotwendigkeit ad hoc oder improvisierend eingeleitet wurden. Zum anderen ist zu klären, ob und auf welche Weise die jüngste Rezession bei den Unternehmen Impulse für stärkere planerische Aktivitäten und andere Veränderungen in der Personalpolitik ausgelöst haben oder ob planerische Aktivitäten in diesem Bereich eher zurückgedrängt worden sind.

a) Die gewählten Maßnahmen

Die herausragenden unternehmerischen Maßnahmen zur Bewältigung des stark gefallenen Personalbedarfs in der Kraftfahrzeugindustrie infolge des 1973 beginnenden Konjunktureinbruchs waren Kurzarbeit und Personalabbau.

Kurzgearbeitet wurde über verschieden lange Perioden in allen der untersuchten Unternehmen durchgeführt, mit Ausnahme zweier Firmen, die von dem Beschäftigungseinbruch nur mäßig betroffen waren und sich deshalb nicht mit der Notwendigkeit konfrontiert sahen, Anpassungen größeren Umfangs vorzunehmen. Dort jedoch, wo man das vorhandene Arbeitsvolumen spürbar reduzieren mußte, und die betrieblichen und arbeitsrechtlichen Voraussetzungen dafür gegeben waren, bot Kurzarbeit nennenswerte Vorteile gegenüber den meisten Alternativen.

- o In Form der Gewährung von Kurzarbeitsgeld übernahm die Arbeitsverwaltung einen Großteil der effektiven Anpassungskosten;
- o das Anpassungspotential der Maßnahme ist beträchtlich;
- o die Belegschaft bleibt dem Betrieb erhalten und schließlich kann

- o die Zweckmäßigkeit weiterer und einschneidender Anpassungsschritte durch den mit Hilfe von Kurzarbeit ermöglichten Zeitgewinn, der eventuell bessere Erkenntnisse über den Konjunkturverlauf zulässt, geklärt werden.

Bei den unmittelbar auf Personalabbau zielenden Maßnahmen spielten im Pkw-Sektor die Aufhebungsverträge mit Abfindungen eine herausragende Rolle. Abfindungsaktionen gab es bei allen großen Herstellern, die einen ungewohnt starken Nachfragerückgang hinnehmen mußten. Bei den Nutzfahrzeugproduzenten und den in die Untersuchung einbezogenen Zulieferern wurde der Abbau hauptsächlich durch Nichtersetzung der Fluktuation, durch Nichterneuerung von Zeitverträgen und Einzelentlassungen bewältigt.

Ob es überhaupt zu einem größeren Personalabbau kam, war wesentlich von der Intensität und Dauer des Personalüberschusses abhängig. Für die Großunternehmen, für die Kündigungen bis zu 50 Beschäftigten pro Monat wenig Abbaupotential hergaben, stellte sich angesichts der bedrohlichen Unterbeschäftigung die Alternative Massenentlassungen versus Abfindungsaktionen. Aufhebungsverträge wurden bevorzugt, weil sie für das Unternehmen kostengünstiger waren, weil sie den Ruf des Unternehmens weit weniger schädigten und schließlich, weil diese Alternative auch gegenüber den Arbeitnehmern und den Betriebsräten leichter durchsetzbar schien.

Arbeitsbeschaffende Maßnahmen hingegen spielten insgesamt gesehen eine weniger wichtige Rolle unter den Anpassungsaktionen.

### b) Die Maßnahmen im Zeitverlauf

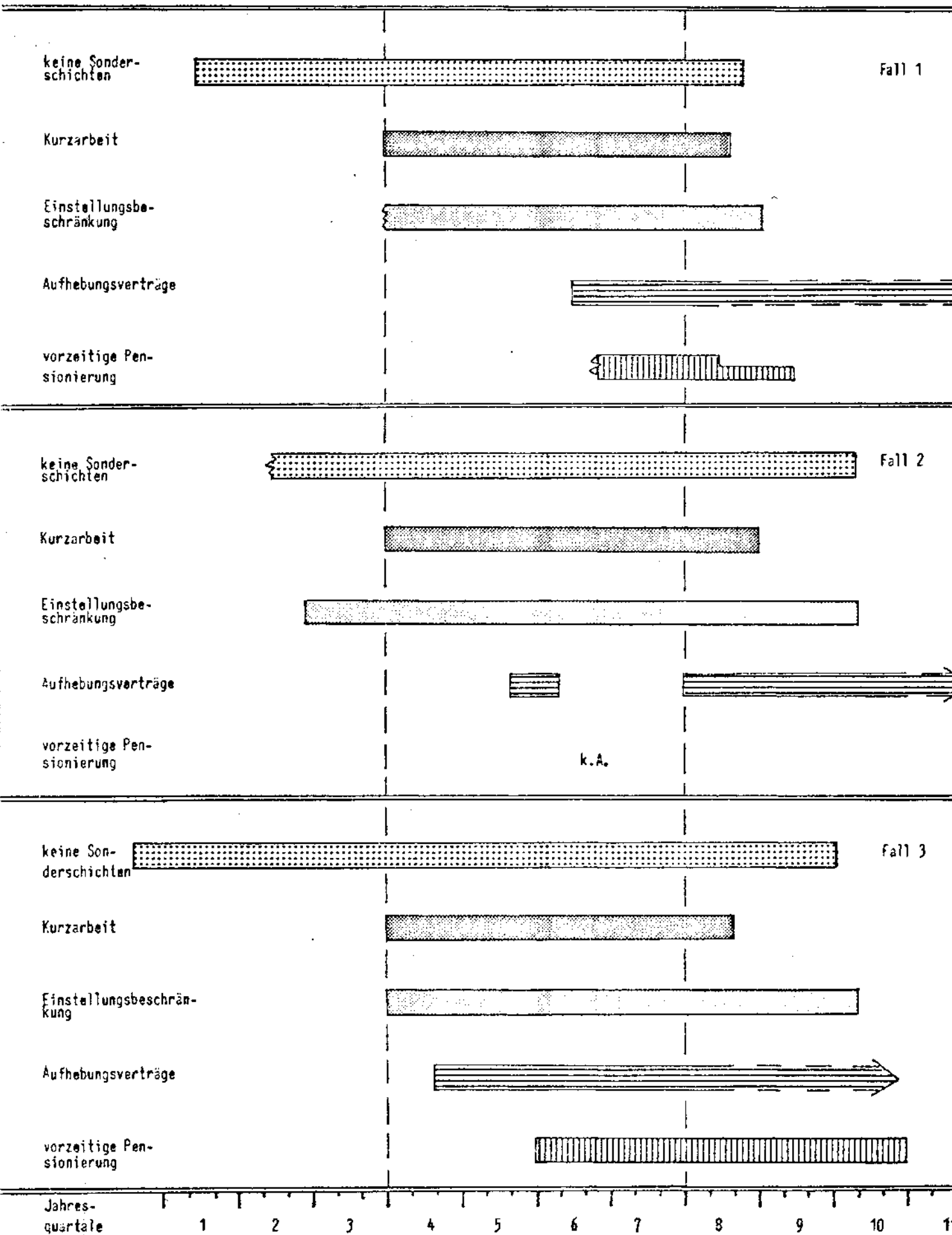
Schaubild 6 zeigt eine Zusammenstellung der zeitlichen Struktur der wichtigsten Anpassungsmaßnahmen in drei Unternehmen, für die uns entsprechende Daten vorlagen; ausgewählt wurden für diese Betrachtung nur Maßnahmen, deren zeitlicher Beginn und deren Beendigung bestimmbar oder relativ präzise geschätzt werden konnten.

Im Schaubild 6 sind für jedes Unternehmen der Beginn und die Dauer der Maßnahmen anhand einer beigefügten Quartalskala erkennbar. Um die Anonymität der hier dargestellten Unternehmen zu bewahren und auch der besseren Vergleichbarkeit halber, wurden nicht die realen kalendari-schen Zeitpunkte der Maßnahmen eingetragen, sondern die tatsächlichen zeitlichen Werte jeweils so verschoben, daß der Beginn der Kurzarbeit in den drei Unternehmen auf den gleichen Zeitpunkt fällt. Deshalb kommt hier nicht zum Ausdruck, daß der Konjunktureinbruch in den drei Unternehmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten einsetzte und folglich auch die Maßnahmenbündel zeitlich unterschiedlich lagen.

Zwar sind die Zeitpunkte von Beginn und Ende der einzelnen Maßnahmen sowie auch deren Dauer in den drei Unternehmen unterschiedlich, dennoch zeigt der "Anpassungskalender" ein einheitliches Grundmuster des gesamten Ablaufs. In jedem Falle wurden Sonderschichten zuerst eingestellt; es folgten Einstellungsbeschränkungen und Kurzarbeit, während mit Abfindungen und vorzeitigen Pensionierungen deutlich später begonnen wurde.

Hinsichtlich der Beendigung der Maßnahmen sind die Profile der drei Unternehmen weniger einheitlich. In jedem Fall wurde aber die Kurzarbeit vor anderen Maßnahmen eingestellt, und die Aufhebungsaktionen liefen zum Teil zumindest für einige Beschäftigtengruppen über den Untersuchungszeitpunkt hinaus.

**Schaubild 6:** Zeitliche Struktur wichtiger Anpassungsmaßnahmen in drei Automobilunternehmen  
(Der Beginn der Kurzarbeit ist jeweils auf den gleichen Zeitpunkt gesetzt)



Abweichender Beginn und variierende Dauer der Maßnahmen signalisieren zum einen, daß der Konjunktüreinbruch verschieden früh einsetzte und unterschiedlich stark war. Zum anderen waren natürlich auch die sonstigen einzelbetrieblichen Rahmenbedingungen sowie die unternehmerischen Anpassungsstrategien unterschiedlich; darauf ist hier im einzelnen nicht mehr einzugehen.

### c) Die Zielgruppen der Anpassungsaktionen

Welche Teilgruppen in den Belegschaften der Unternehmen wurden von den Anpassungsmaßnahmen am stärksten getroffen? Durchweg waren dies die in der Fertigung eingesetzten, direkt produktiven Arbeitskräfte, unter denen wiederum die Ausländer einen bedeutsamen Anteil, teilweise sogar den überwiegenden Anteil am Personalabbau hatten. So waren bei zwei großen Automobilherstellern 60 bzw. 40 v.H. der zwischen 1973 und 1975 ausscheidenden Werksangehörigen Ausländer. Auch bei den kleineren Unternehmen und bei den Zulieferern traf der Personalabbau vor allem die ausländischen Arbeitnehmer.

Die Ausländer waren allein schon deshalb bevorzugte Zielgruppe für die Freisetzung, da sie im Durchschnitt nur über relativ kurze Zeiträume, teilweise mit zeitlich befristeten Arbeitsverträgen, im Unternehmen beschäftigt waren, und die Rangliste der Entlassung fast überall eng am Prinzip betrieblicher Seniorität orientiert war, d.h. daß Ausstellungen in umgekehrter zeitlicher Reihenfolge der Einstellungen vorgenommen werden. Dazu kommt, daß die Ausländer, vor allem jene aus Ländern, die nicht der Europäischen Gemeinschaft angehören, den geringsten rechtlichen Schutz vor Entlassungen haben, was sich im Jahr 1974



auch in dem Erlaß der Bundesanstalt widerspiegelte, nach dem Ausländer von Ländern außerhalb der EG am ehesten zu entlassen sind.

Der Personalabbau betraf jedoch auch deutsche Beschäftigte, besonders diejenigen, die mindere Leistungen zeigten, oder ein hohes Maß an Fehlzeiten aufwiesen.

Die im indirekt produktiven Bereich (Reparatur- und Instandhaltung, Arbeitsvorbereitung usf.) eingesetzten Beschäftigten waren in erheblich geringerem Umfang von dem Beschäftigungseinbruch betroffen. Auffällig ist auch, daß der Abbau in diesem Sektor spürbar langsamer in Gang kam und zumindest in einem der Unternehmen bis dato noch nicht abgeschlossen ist.

Entsprechend den stark unterschiedlichen Abbaugrößen im direkten und indirekt produktiven Bereich waren auch die Arbeiter weit (in zwei Unternehmen um das Vierfache) stärker von den Maßnahmen betroffen als die Angestellten.

Wie stark de facto in den Personalbestand eingegriffen wurde, hing, wie man erwarten durfte, in erster Linie von der Intensität des Konjunkturunbruchs ab. Wo dieser mäßig ausfiel, genügte eine Reduzierung der relativ wenig in die Unternehmen integrierten Randbelegschaften, vor allem der Ausländer. Hingegen war dort, wo ein starker und anhaltender Nachfrageabfall eintrat, auch ein Teil der Stammbeflegschaft in die Abbaumaßnahmen einbezogen. Darunter waren ältere Mitarbeiter, die sich der Altersgrenze näherten und auch Fachkräfte, die von den Abfindungsangeboten Gebrauch machten, und deren Abgang sich vor allem längerfristig für die Unternehmen als unerwünscht herausstellen kann.